SAM DEEP
LYLE SUSSMAN

Secretul oricărui succes:

SĂ ACȚIONĂM INTELIGENT

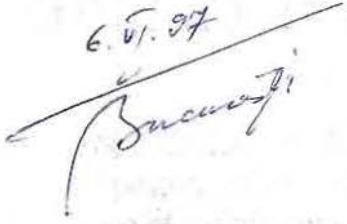
1600 de idei și sfaturi utile pentru oricine dorește ca eficiența muncii sale să crească !

MANAGEMENT MODERN

Secretul oricărui succes:
SĂ ACȚIONĂM INTELIGENT

Sam Deep este expert în problemele comunicării organizaționale și predă la Universitatea din Pittsburg, SUA.

Lyle Sussman este profesor de management la Universitatea din Louisville, SUA.



Sam Deep
Lyle Sussman

Secretul oricărui succes:

SĂ ACȚIONĂM INTELIGENT

1600 de idei și sfaturi utile
pentru oricine dorește
ca eficiența muncii sale
să crească!

Traducerea de Irina Brateș

Editura POLIMARK
București

MANAGEMENT MODERN

Coperta: Lavinia Dima

Traducere realizată după volumul Sam Deep and Lyle Sussman, SMART MOVES, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1994. Ediția a zecea.

Copyright © 1990 by Sam Deep and Lyle Sussman

Toate drepturile rezervate. Nici un fragment din această carte nu poate fi reprodus, stocat sau transmis sub nici o formă și prin nici un fel de mijloace — electronice, mecanice, inclusiv fotocopiere sau înregistrare, fără permisiunea prealabilă în scris din partea editorului. Tipărită în Statele Unite ale Americii. Publicată simultan în Canada.

Tehnoredactare computerizată: Mara & Cătălina

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale

DEEP, SAM

Secretul oricărui succes: Să acționăm inteligent / Sam Deep, Lyle Sussman; ilustr. Lavinia Dima. — București: Polimark, 1996.

240 p. : il.; 20 cm. — (Management modern).

Tit. orig. (eng.): Smart Moves.

ISBN 973-97637-3-1: 14 900 lei.

I. Sussman, Lyle II. Dima, Lavinia (il.)

65+65.012.4

Cuprins

Prefață 15

Recomandări privind utilizarea acestei cărți 17

I
Străduiți-vă să comunicați eficient 19

1. Opt premise rezonabile referitoare la comunicare 21
2. Șase moduri de a afla mai multe despre dumneavoastră, ca persoană care comunică 22
3. Opt strategii pentru a-i convinge pe interlocutori să vă asculte 23
4. Unsprezece avantaje ale ascultării atente 24
5. Douăsprezece tehnici pentru a vă îmbunătăți modul de ascultare 26
6. Zece tipuri de cuvinte care trebuie folosite cu grijă 28
7. Douăzeci și șapte de expresii pe care trebuie să le cunoască toți managerii 29
8. Șaisprezece moduri de a transmite mesaje fără cuvinte 32
9. Cincisprezece sfaturi pentru a utiliza mai eficient telefonul 34
10. Cincisprezece întrebări referitoare la stilul dumneavoastră de comunicare 36

II
Căutați să țineți prelegeri captivante 38

11. Unsprezece etape de construire a unui discurs 39
12. Cincisprezece întrebări pe care trebuie să vi le puneți în legătură cu publicul dumneavoastră 41
13. Șapte criterii pentru organizarea discursului dumneavoastră 42

14. Opt moduri de a formula titluri atrăgătoare pentru discursul dumneavoastră 43
15. Opt modalități de a face o bună prezentare unui vorbitor 44
16. Optsprezece moduri în care puteți câștiga încredere în calitatea dumneavoastră de orator 46
17. Opt modalități pentru a îmbunătăți sunetul vocii dumneavoastră 48
18. Unsprezece sugestii pentru a scrie și citi un discurs 49
19. Douăsprezece detalii pe care trebuie să le verificați în sala unde vă veți ține discursul 50
20. Zece moduri de efect de a începe un discurs 51
21. Șapte moduri în care discursul dumneavoastră poate deveni mai convingător 52
22. Paisprezece moduri în care puteți suscita interesul ascultătorilor 54
23. Douăzeci și cinci de recomandări pentru utilizarea materialului audio-vizual 55
24. Douăsprezece tehnici pentru a conduce o dezbatere în mod eficient 58
25. Șapte sfaturi pentru a aborda un public turbulent 59
26. Optzeci de citate cu ajutorul cărora vă puteți înviora discursul 60

III
Scrieți, având în vedere reușita 67

27. Zece sugestii pentru a depăși blocajul în fața paginii albe 68
28. Zece tehnici pentru a îmbunătăți "personalitatea" scrisorilor dumneavoastră 70
29. Șapte sugestii pentru a-l convinge pe cel care primește mesajul 71
30. Unsprezece moduri de a întocmi scrisori mai convingătoare 73

IV
Manifestați siguranță de sine în îndrumarea angajaților 75

31. Nouăsprezece strategii care asigură succesul în procesul de conducere 76
32. Nouă moduri de a-i încuraja pe subordonați să progreseze 79
33. Zece reguli pentru delegarea competențelor 80
34. Șapte sugestii pentru stimularea comunicării de jos în sus 81
35. Nouă recomandări pentru a oferi explicații profesionale în mod eficient 81
36. Unsprezece etape pentru efectuarea unei evaluări eficiente a performanței 82
37. Opt motive pentru care unii conducători nu-și exprimă aprecierea, atunci când acest lucru se impune 84
38. Zece situații în care laudele nu-l stimulează pe cel care le primește 84
39. Unsprezece întrebări privind performanța scăzută a unui angajat 85
40. Cincisprezece recomandări pentru a schimba comportamentul unui angajat prin critică 87
41. Zece sfaturi pentru ca impactul criticilor aduse să fie maxim 88
42. Zece reguli referitoare la adresarea admonestărilor 90

V
Faceți întotdeauna un lucru de calitate! 92

43. Zece întrebări pe care să vi le puneți în legătură cu calitatea 93
44. Opt principii care stau la baza îmbunătățirii calității 93
45. Zece domenii-cheie asupra cărora trebuie să se intervină pentru îmbunătățirea calității 95

46. Cele zece etape care trebuie parcurse, pentru a-i determina pe angajaţi să dea măsura posibilităţilor lor 97
47. Şase condiţii necesare pentru ca banii (sau orice altceva) să reprezinte o motivaţie pentru îmbunătăţirea performanţei 99
48. Zece caracteristici ale unui program eficient pentru recunoaşterea meritelor angajaţilor 101
49. Optsprezece moduri necostisitoare de a răsplăti pe angajaţi 103
50. Nouă sfaturi pentru a insufla angajaţilor un sentiment de mândrie 104
51. Unsprezece caracteristici ale unei instituţii cu renume 105
52. Opt sugestii pentru a utiliza datele furnizate de Cercul de calitate 106

VI
Ţineţi şedinţe eficiente 107

53. Douăsprezece situaţii în care este necesară luarea unor decizii în grup 108
54. Cincisprezece obligaţii ale şefului grupului 109
55. Şapte recomandări privind întocmirea unei ordini de zi eficiente 110
56. Unsprezece moduri în care îi puteţi convinge pe participanţi să citească înainte de şedinţă unele materiale 111
57. Zece sfaturi pentru a îmbunătăţi participarea la şedinţe 112
58. Opt moduri de a-i determina pe participanţi să vină la timp la şedinţe 113
59. Nouă sfaturi pentru a anima discuţiile în grup 114
60. Şapte modalităţi de a-i determina pe membrii grupului să formuleze observaţii constructive 116
61. Şapte moduri în care membrii grupului pot fi convinşi să aplice cele discutate la şedinţă 115

62. Cincisprezece moduri în care puteți mări valoarea contribuției dumneavoastră în ședințe 116
63. Zece întrebări pe care trebuie să vi le puneți referitor la ședințele pe care le conduceți 118
64. Cincisprezece întrebări pe care trebuie să vi le puneți în legătură cu consiliul de conducere 118

VII
Abordați conflictele în mod constructiv 120

65. Unsprezece cauze esențiale ale conflictului interpersonal 121
66. Opt moduri de a evita conflictul datorat neconfirmării așteptărilor 123
67. Zece idei pentru a evita un conflict destructiv 124
68. Nouă moduri de a media conflictul între doi adversari 124
69. Zece moduri diferite de a reacționa la neînțelegerile dintre alte persoane 125
70. Zece sfaturi pentru a rezolva neînțelegerile pe care le aveți cu o altă persoană 127
71. Unsprezece moduri de a dezamorsa furia celeilalte persoane 129
72. Opt moduri de a ține sub control propria furie 130
73. Opt situații în care exprimarea enervării poate fi binevenită 131
74. Opt modalități prin care managerii pot crea un conflict constructiv 132
75. Unsprezece moduri de a diminua stresul 133

VIII
Negociați, pentru a învinge 135

76. Unsprezece sfaturi pe care trebuie să le aveți în vedere înainte de a negocia 136
77. Șapte sugestii pentru a vă vinde ideile 138
78. Treisprezece obiecții standard, la care trebuie să vă așteptați când faceți propuneri pentru a schimba ceva 140

79. Zece moduri de a anula orice obiecție 140
80. Șaisprezece sfaturi pentru o negociere reușită 142
81. Șapte tehnici diferite pentru încheierea unei negocieri 144

IX
Desfășurați interviuri eficiente 145

82. Șase tipuri de interviuri 146
83. Treisprezece lucruri pe care trebuie să le faceți înainte, în cursul și după interviul de angajare a dumneavoastră 148
84. Douăsprezece întrebări pe care trebuie să le puneți, înainte de a accepta o ofertă de serviciu 149
85. Șase considerente pentru a conduce cu succes un interviu 151
86. Zece sfaturi pentru a-l ajuta pe cel intervievat să se simtă în largul său 152
87. Șase tipuri de întrebări și când pot fi formulate 152
88. Unsprezece întrebări, pe care nu trebuie să le puneți niciodată în cursul unui interviu de selecție 153
89. Unsprezece recomandări pentru alegerea întrebărilor 154
90. Șaisprezece etape în procesul de selectare a candidaților 156
91. Unsprezece sugestii pentru desfășurarea unui interviu de informare 158
92. Șaptesprezece sfaturi pentru situația în care sunteți intervievat de către un reporter 159

X
Susțineți dezvoltarea instituției dumneavoastră 162

93. Patruzeci și șase de opinii pe baza cărora se poate analiza atitudinea angajaților 163

94. Treisprezece întrebări privind echipa dumneavoastră 166
95. Paisprezece calități, pe care trebuie să le căutăm la un nou adjunct 166
96. Nouă moduri de a sprijini pe cei proaspăt numiți în funcții de conducere 168
97. Zece strategii pentru stimularea încrederii în sine a subordonaților 170
98. Nouă idei pentru gestionarea sistemului de comunicație prin "telefonul fără fir" 173
99. Șapte moduri de a promova un comportament moral 174
100. Șapte recomandări referitoare la angajarea unui expert 175
101. Nouă recomandări pentru desfășurarea unei analize eficiente a cerințelor de pregătire 177
102. Unsprezece moduri în care puteți mări impactul pe termen lung al pregătirii în domeniul managementului 178
103. Paisprezece întrebări referitoare la sistemul de analiză a performanței, practicat în instituția în care lucrați 181
104. Zece tehnici pentru abordarea problemelor legate de abuzul de alcool sau de consumul de droguri 184
105. Opt moduri de a concedia un angajat cu rezultate slabe 185

XI
Importanța planificării în soluționarea problemelor 188

106. Unsprezece caracteristici ale unui plan eficient 190
107. Zece etape în alcătuirea unui plan strategic 191
108. Zece caracteristici ale obiectivelor realiste 192
109. Paisprezece etape în luarea unor decizii analitice 193

110. Șase etape în rezolvarea problemelor în echipă 195
111. Șase etape în determinarea cauzei unei probleme 196
112. Opt idei pentru ședințele de *brainstorming* 197

XII
Găsiți-vă mai mult timp în cursul unei zile de lucru 199

113. Douăsprezece căi de a economisi timp prin planificare 200
114. Treisprezece moduri de protecție împotriva întreruperilor 202
115. Nouă sfaturi pentru a petrece mai puțin timp la telefon 203
116. Nouă moduri de a consuma mai puțin timp scriind 204
117. Zece căi pentru a reduce timpul petrecut în ședințe 205
118. Șase recomandări pentru a petrece mai puțin timp citind 206
119. Treisprezece moduri de a deveni mai eficient 206
120. Opt idei pentru a evita amânările 208

XIII
Asigurați-vă succesul 209

121. Treisprezece componente ale unei prime impresii pozitive 210
122. Unsprezece idei în ceea ce privește aspectul exterior 211
123. Șase etape de parcurs pentru a reține figura și numele unei persoane 212
124. Unsprezece întrebări referitoare la promovabilitatea dumneavoastră 213
125. Paisprezece recomandări pentru întocmirea unui *curriculum vitae* 215

126. Şapte sugestii pentru selectarea acelor programe de pregătire care vă vor mări eficienţa 219
127. Douăsprezece etape ale procesului de traducere a cunoştinţelor dobândite în rezultate profesionale mai bune 220
128. Zece etape ale procesului de a vă face remarcat în instituţia în care lucraţi 221
129. Douăsprezece strategii pentru lărgirea cercului de cunoştinţe 223

XIV
Abordaţi în mod activ relaţia cu şeful dumneavoastră 224

130. Paisprezece recomandări pentru a-l face fericit pe orice şef 226
131. Nouă moduri inteligente de a comunica cu şeful dumneavoastră 228
132. Nouă sugestii pentru situaţia în care solicitaţi o mărire de salariu 230
133. Zece sfaturi pentru abordarea criticilor primite 231
134. Zece idei referitoare la relaţia mentor-protejat 232
135. Zece lucruri de făcut dacă şeful dumneavoastră este un terchea-berchea 233

Indexul de soluţii 235

Este rândul dumneavoastră să faceţi pasul următor 239

Prefață

Fiecare dintre noi suntem manageri, indiferent de funcție, poziție socială, profesie sau specificul instituției în cadrul căreia lucrăm; fiecare dintre noi își gestionează propria persoană și, totodată, sarcinile de serviciu; fiecare gestionăm timpul și activitatea altor persoane (oficial sau nu) și am putea să ne mărim eficiența acționând *mai inteligent*.

Este una din cele mai importante concluzii la care am ajuns, în urma experienței noastre din ultimii cincisprezece ani, ca profesori, experți sau instructori în domeniul managementului.

Am constatat, de asemenea, că tehnicile și principiile care ne permit să gestionăm activitatea în mod eficient se bazează pe anticiparea evenimentelor, mai curând decât pe reacția față de acestea. Conducătorul cu adevărat eficient anticipează dificultățile și acționează pentru prevenirea lor; prevede ocaziile favorabile și profită de ele.

În sfârșit, am înțeles că teoria managementului este utilă în măsura în care ne poate ajuta să ne rezolvăm problemele practice. Sfatul cel mai ușor de urmat este cel direct, concis și explicit.

Acestea sunt învățămintele conținute în această carte. În paginile ei veți găsi peste 1 600 de idei, demersuri și strategii, care vă vor ajuta în orice situație de management. Cartea oferă sfaturi utile, bazate pe teorii solide din domeniul psihologiei, al comunicării și managementului, dar se situează la o anumită distanță de acestea. Instrumentele pe care vi le oferim se sprijină pe volume întregi de studii. Am analizat aceste lucrări și le-am sintetizat astfel încât să vă scutim pe dumneavoastră de acest efort. Le prezentăm sub formă de liste sistematizate, pentru a vă pune la dispoziție un minimum de teorie și un maximum de aplicații practice imediate.

Ideile pe care vi le prezentăm le puteți aplica indiferent de funcția dumneavoastră, de tipul de instituție și de domeniul în care lucrați. Oriunde v-ați desfășura activitatea, ea presupune comunicare, planificare, rezolvarea problemelor, întrevederi, organizarea timpului, lucrul cu grupuri diferite de persoane, negocierea conflictelor, obținerea unui nivel calitativ optim, autogestionarea și gestionarea activității celor cu care colaborați.

Urmând sfaturile cuprinse în carte, veţi putea aborda cu mai mult succes contextul organizatoric. Ea e scrisă în aşa fel, încât să puteţi lua testul de management de la prima încercare... chiar dacă nu aveţi o experienţă anterioară în domeniu. Fiecare listă sistematică pe care o veţi stăpâni vă va deprinde cu un nou demers inteligent.

Această carte are ca sursă volumul *The Manager's Book of Lists*, publicat în 1988. Am revăzut şi extins cel puţin două treimi din aceste liste, pentru prezenta ediţie. În plus, au fost introduse treizeci şi nouă de liste şi patru capitole noi. O noutate importantă este *Indexul de soluţii*, de la sfârşitul cărţii. Acesta vă dă posibilitatea să găsiţi imediat lista care vă va ajuta să rezolvaţi patruzeci dintre cele mai complicate probleme de management cu care veţi fi confruntat.

Recomandări privind utilizarea acestei cărți

- Citiți *Secretul oricărui succes: Să acționăm inteligent* din scoarță în scoarță, ca pe orice material destinat autoperfecționării. Utilizați un creion colorat, pentru a sublinia ideile pe care le considerați foarte importante, în contextul obiectivelor pe care le urmăriți. Este posibil să apreciați ca fiind util să notați ideile cele mai relevante pe o fișă separată, pe care o puteți împături și folosi ca semn de carte.
- Atunci când aveți timp, când așteptați să înceapă o ședință sau când sunteți blocat în trafic, răsfoiți cartea și recitiți listele pe care considerați că le veți utiliza în cea mai mare măsură. Studiați-le până când recomandările pe care le conțin vă vor fi atât de familiare, încât puteți fi sigur că le veți aplica în mod corespunzător în caz de nevoie.
- Această carte vă va fi deosebit de utilă, mai ales atunci când sunteți confruntați cu situații critice de management. Consultați fără întârziere *Indexul de soluții*, pentru a găsi imediat lista de care aveți nevoie. Am furnizat și note în cadrul listelor, care vă vor sprijini în găsirea altor liste, care, la rândul lor, vă pot fi de folos într-o situație dată. Aceste note sunt menționate între paranteze.
- Asigurați-i întotdeauna un loc pe biroul sau în servieta dumneavoastră. Atunci când apare o problemă, veți simți nevoia de a avea această carte la îndemână.

I

Străduiți-vă să comunicați eficient

Filmul *Cool Hand Luke* (Luke, Mână rece) ne oferă ceea ce a devenit o scenă memorabilă, dacă nu chiar clasică. Luke, interpretat de Paul Newman, a revenit în lagărul de muncă forțată după încă o încercare nereușită de evadare. Gardianul, interpretat de Strother Martin, stă pe treapta de sus a verandei, se uită sever la Luke, îngenunchiat și cu cătușe la mâini, și rostește tărăgănat: "Avem de-a face, evident, cu un eșec în domeniul comunicării".

Managerii sunt martori că, zilnic, în această țară, ne întâlnim cu astfel de eșecuri nu numai în lagărele de muncă, ci în orice loc în care oamenii intră în contact, în scop productiv. Potrivit opiniei unor cercetători, dificultățile de comunicare reprezintă singura problemă mai deosebită pentru activitatea de management în zilele noastre.

Două argumente convingătoare vin în sprijinul acestei concluzii. Primul este acela că varietatea și complexitatea interlocutorilor unui manager au crescut imens în ultimii ani. Indiferent dacă managerii comunică cu superiorii, cu subalternii, cu egalii lor sau cu parteneri din afara firmei, ei constată că cei cărora li se adresează sunt mai inteligenți, mai bine pregătiți și mai pretențioși. Rapoartele, informările, discursurile și conversațiile, care aveau succes altă dată, nu mai dau aceleași rezultate.

Al doilea argument se bazează pe observația că, astăzi, comunicarea reprezintă activitatea cea mai obișnuită a unui manager. O serie de studii indică faptul că managerii își petrec cea mai mare parte a zilei transmițând și primind mesaje; aproximativ 75% din durata unei zile de lucru managerii comunică cu cei din jur. Dacă ați face graficul unei zile obișnuite de lucru, ați constata că trei pătrimi din timpul dumneavoastră se desfășoară ascultând, vorbind, citind sau scriind, așadar — comunicând. Prin urmare, nu este deloc surprinzător faptul că diferitele aspecte ale dificultăților

de comunicare reprezintă problema majoră a managementului modern.

Unii manageri au găsit însă soluția. Sunt cei care se disting ca excelenți mediatori. Ei își ating scopul propus de fiecare dată când vorbesc sau scriu, indiferent de publicul căruia i se adresează. Iar deprinderea de a ști să asculte îi ține permanent în contact cu superiorii, subalternii, colegii. În mod invariabil, sunt percepuți ca oameni care gândesc ceea ce spun, spun ceea ce gândesc și știu ceea ce alții spun sau gândesc.

Managerii care nu au aceste calități, și care, din nefericire, reprezintă o mare parte a acestei categorii, își privesc colegii mai eficienți cu admirație și uimire și, poate, cu puțină invidie. "Cum de reușesc?" se întreabă ei. "Ce bine ar fi dacă aș putea comunica și eu la fel de eficient. Ce n-aș da să mă pot exprima la fel de coerent sau să pot interpreta situațiile cu aceeași acurateță ca și ei."

Listele sintetice din acest capitol sunt concepute în așa fel încât să vă ajute să transformați această dorință în realitate. Am întocmit aceste liste pornind de la două premise de bază. Prima se referă la faptul că cei care stabilesc o comunicare eficientă abordează comunicarea de pe o altă poziție decât cei care nu reușesc să comunice. Cei din prima categorie nu se limitează la a transmite mesaje scrise sau vorbite. Ei sunt conștienți de faptul că procesul de comunicare este complex și presupune adaptarea în funcție de moment, loc sau interlocutor. În schimb, cei care nu reușesc să stabilească o comunicare reală nu înțeleg complexitatea procesului de comunicare și, de aceea, nu se pot adapta lui.

A doua premisă de la care am plecat în întocmirea acestor liste este aceea conform căreia cei care comunică eficient sunt, în aceeași măsură, și excelenți ascultători. Ei înțeleg că singurul mod în care își pot adapta mesajul la o situație anume presupune obținerea unor informații relevante referitoare la cerințele, sistemul de valori și problemele interlocutorului. Deși la aceste informații au acces atât cei care comunică eficient, cât și cei care sunt ineficienți în ceea ce privește comunicarea, numai primii sunt interesați de obținerea informațiilor. Ei ascultă atent, anticipează în mod conștient, și interpretează cât mai multe semne nonverbale.

Prin urmare, studiați listele sintetice de mai jos și puneți în aplicare recomandările pe care le conțin. Dacă sunteți decis, vă veți putea elibera de handicapul de a nu putea comunica eficient.

#1
Opt premise rezonabile referitoare la comunicare

1. **Deprinderile de comunicare sunt mai curând dobândite, decât înnăscute.**
   Ne naştem ţipând, nu vorbind. Învăţăm să vorbim, imitându-i pe ceilalţi — acest proces de învăţare nu trebuie întrerupt niciodată.
2. **Presupuneţi că următorul mesaj pe care îl transmiteţi va fi înţeles greşit.**
   Veţi comunica cu mai multă grijă, veţi căuta să obţineţi un feedback, vă veţi autoanaliza de fiecare dată când nu obţineţi rezultatul propus.
3. **Aveţi grijă să vă faceţi înţeles.**
   Puneţi-vă întrebarea: "Cum pot transmite acest mesaj astfel încât să nu fiu înţeles greşit?" (3)
4. **Sensul unui cuvânt nu poate fi găsit în dicţionare.**
   Dicţionarele conţin definiţii. Sensurile se află în oameni. Nu transmitem sensuri, transmitem mesaje (cuvinte şi atitudini) care reprezintă şi sugerează un anume sens interlocutorului nostru.
5. **Sensul mesajului pe care îl percep interlocutorii dumneavoastră se datorează în mai mică măsură cuvintelor pe care le rostiţi şi, în mai mare măsură, modului în care faceţi acest lucru.**
   De fapt, sensul perceput se datorează în proporţie de 90% tonului vocii şi limbajului trupului (comunicarea *nonverbală*).*
6. **De fiecare dată când doi oameni sunt împreună, ei comunică.**
   Chiar şi atunci când credeţi că nu transmiteţi mesaje, de fapt faceţi acest lucru. Este posibil ca acestea să nu fie mesajele pe care doriţi să le comunicaţi, dar cealaltă persoană le receptează. "Nu poţi să nu comunici." (8)
7. **Informaţiile stocate pătrund în mintea noastră în proporţie de 87% prin intermediul ochilor.**
   Atunci când cuvintele sunt în discordanţă cu acţiunile, interlocutorul dumneavoastră va crede ceea ce vede.

---

* Vezi Allan Pease: *Limbajul trupului, Cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor*. Editura Polimark, Bucureşti, 1995. (Nota red.)

8. **Comunicarea este un proces complex, evolutiv, dinamic și în continuă schimbare.**
Schimbul de cuvinte nu este atât de simplu pe cât s-ar crede. Probabilitatea de a reuși este mai mică decât aceea de a da greș. Mecanismul comunicării se defectează dacă nu este întreținut permanent.

#2
Șase moduri de a afla mai multe despre dumneavoastră, ca persoană care comunică

1. **Solicitați aprecieri.**
Există, probabil, câteva persoane destul de apropiate dumneavoastră, care au ocazia să observe în mod regulat modul în care comunicați. Întrebați-le ce părere au despre modul în care reușiți acest lucru. Este probabil ca ei să fi făcut deja, între timp, unele observații și să fie dispuși să vi le împărtășească. Exprimați clar ceea ce doriți, astfel încât și ei, la rândul lor, să vă poată da un răspuns clar. Nu abordați o atitudine defensivă atunci când auziți punctul lor de vedere. (133)
2. **Căutați ecouri.**
Dacă faceți parte din categoria persoanelor foarte atente la impresia pe care o produc asupra celor din jur, veți avea rareori nevoie să solicitați asemenea impresii de la cunoștințele dumneavoastră. Veți ști cum vă percep cei din jur după reacțiile lor verbale și mai ales nonverbale. Prea mulți dintre noi ezită să ia în considerare acest feedback, pentru că se tem de ceea ce vor constata.
3. **Înregistrați-vă vocea.**
Este o metodă bună de a verifica pronunția, viteza ei, tonul și variațiile vocii. Faceți experiențe, pentru a obține efecte noi, cu ajutorul vocii. Așteptați-vă, totuși, să fiți în mod aproape sigur dezamăgit, atunci când vă veți auzi pentru prima dată vocea înregistrată pe bandă.
4. **Filmați-vă pe casetă video.**
Teama de a vorbi în public este aproape la fel de mare ca și aceea de a *vă vedea* vorbind în public. Nu sunt mulți cei care doresc să se vadă pe o casetă video, probabil tocmai pentru că acest lucru este atât de relevant. Veți vedea ticuri și

veți auzi clișee verbale pe care nu ați știut până atunci că le aveți.

5. **Priviți-vă în oglindă.**
Verificați-vă întreaga imagine într-o oglindă mare. Priviți impresia pe care o produc hainele, lungimea și pieptănătura părului, ținuta, expresia generală a feței și așa mai departe. Aceasta este imaginea pe care doriți să o transmiteți? (122)

6. **Ascultați-vă când vorbiți.**
Majoritatea dintre noi trebuie să ne înregistrăm vocea pentru a o putea asculta, deoarece suntem atât de preocupați să ne gândim la ceea ce vom spune în continuare în timp ce vorbim, încât de fapt nu ne auzim niciodată propriile cuvinte. Nu vă mai gândiți și încetiniți ritmul vorbirii suficient de mult pentru a vă putea auzi așa cum vă aud cei din jur și pentru a vă putea oferi ocazia de a elimina cuvintele și sunetele nedorite.

#3
Opt strategii pentru a-i convinge pe interlocutori să vă asculte

1. **Construiți-vă o idee concretă despre ceea ce doriți să realizați prin comunicarea respectivă.**
Trebuie să știți exact ce reacție doriți să obțineți din partea interlocutorului. Înainte de a vorbi, vizualizați modul în care ați dori să arate el, ce anume ați dori să simtă și să facă în urma recepționării mesajului dumneavoastră, cu alte cuvinte, în ce direcție intenționați să influențați interlocutorul.

2. **Cunoașteți-vă interlocutorii.**
Cine sunt ei? Ce știu deja? Au nevoie de multe detalii? Ce experiență au înainte de a primi mesajul dumneavoastră? Cum se simt? Ce ar dori să audă? Sunt atenți? Îi interesează persoana dumneavoastră și ceea ce aveți de spus? (12)

3. **Cunoașteți-vă ca vorbitor.**
Fiecare persoană are un mod unic de a transmite mesaje. Care este stilul dumneavoastră personal? În ce mod propriile valori, modul de gândire, vocabularul, tonul vocii, automatismele verbale, stările de spirit, limbajul trupului și modul dumneavoastră general de a vă prezenta influențează sensul perceput de interlocutor? (2, 28)

4. **Construiți imagini clare.**
Folosiți un limbaj expresiv, enunțați ideea până la capăt și creați imagini complete, pe care interlocutorii dumneavoastră să le poată "vedea". Folosiți exemple, metafore și analogii. Folosiți cuvinte puține și evitați folosirea limbajului eufemistic. Alegeți cuvinte care să transmită imagini specifice, concrete. (29)
5. **Convingeți-vă interlocutorii.**
Arătați-vă convingerea, încrederea și entuziasmul prin tonul vocii și prin gesturi. Nu dați definiții prea elaborate, nu faceți introduceri excesiv de ample și nu vă scuzați pentru mesajele pe care urmează să le transmiteți. Evitați amplificările și declarațiile exagerate. Exploatați interesul pentru propria persoană a fiecărui interlocutor, care se întreabă permanent: "Cu ce mă afectează pe mine?" (29)
6. **Tratați interlocutorii cu considerație.**
Procedați în așa fel încât interlocutorii să se simtă mulțumiți atât de ei cât și de dumneavoastră. Acordați-le sprijin și atenție. Nu aduceți acuzații, nu puneți interlocutorul în situații de inferioritate, nu-i înșelați așteptările și nu generalizați. Fiți un bun interlocutor pentru interlocutorii dumneavoastră. Folosiți-le numele în cadrul mesajului pe care îl transmiteți. Faceți în așa fel încât să fie mulțumiți că v-au ascultat.
7. **Alegeți locul și momentul potrivit.**
Comunicați mesajele atunci când interlocutorul este pregătit și simte nevoia să le primească și nu atunci când dumneavoastră doriți să le transmiteți. Alegeți un loc care să fie relevant și care să sublinieze mesajul pe care doriți să-l transmiteți.
8. **Evaluați rezultatele și acționați în consecință.**
Ce vă spun interlocutorii? Ce reacție au avut ca rezultat al recepțării mesajului pe care l-ați comunicat? V-ați făcut înțeles? De ce da, sau de ce nu? Ce veți schimba data următoare?

#4
Unsprezece avantaje ale ascultării atente

1. **Vă protejează împotriva neplăcerilor.**
Un bun ascultător este atent la instrucțiuni, sugestii și avertismente. Oamenii au rareori motive să se plângă de cineva care este atent la ceea ce spun.

2. **Vă informează asupra ceea ce se întâmplă.**
Viaţa este o experienţă complexă de învăţare. Permanent se întâmplă ceva în jurul nostru. Cu cât ascultaţi mai mult şi înţelegeţi mai bine ceea ce se întâmplă, cu atât mai mult se va îmbogăţi experienţa dumneavoastră personală şi profesională.

3. **Vă face mai competent.**
Cu cât aveţi mai multe informaţii despre activitatea dumneavoastră, cu atât o veţi realiza într-un mod mai competent. Ascultarea atentă este modalitatea de a obţine mai multe informaţii decât ceilalţi.

4. **Vă face să arătaţi mai inteligent.**
E adevărat! Ascultând, nu numai că deveniţi mai inteligent, dar, în felul acesta, veţi şi *arăta* mai inteligent. Gândiţi-vă ce calităţi i se atribuie unei persoane care ascultă. Prostia nu se numără printre acestea.

5. **Vă face mai puternic.**
"Cunoaşterea înseamnă putere", spune zicala. Puterea cunoştinţelor dobândite prin ascultare atentă constă în faptul că aveţi la dispoziţie mai multe informaţii decât ceilalţi. Iar acţiunile dumneavoastră sunt mai bine orientate şi documentate.

6. **Vă ajută să-i înţelegeţi pe ceilalţi.**
Există oare un lucru mai important decât a înţelege nevoile, motivările şi sistemul de valori ale celor din jur? Este esenţial să ştim ce trebuie să facem pentru ca un subordonat sau un superior să reacţioneze aşa cum dorim noi. Or, ce altă cale mai bună există de a afla la ce sunt sensibili cei din jur, decât aceea de a-i asculta?

7. **Vă ajută să câştigaţi respectul celor din jur.**
Aţi auzit, probabil, adesea rostindu-se cuvintele: "...Cel puţin m-a ascultat". Simţiţi ce respect a câştigat persoana care a ascultat cu adevărat?

8. **Vă ajută să negociaţi.**
Cele două condiţii principale pentru a obţine de la alţii ceea ce doriţi sunt, pe de o parte, de a şti ce sunt dispuşi să ofere, iar pe de altă parte, ce trebuie făcut pentru a-i convinge să ofere mai mult. Singurul mod de a afla aceste lucruri este să-i ascultaţi atent, să-i ascultaţi mereu. (76-81)

9. **Dezamorsează supărarea interlocutorului.**
Cea mai bună reacţie iniţială la emoţie trece prin ureche. Când ascultăm o persoană nemulţumită reuşim să înţelegem

motivul supărării, ne demonstrăm înțelegerea și îi oferim ocazia de a-și deschide inima, ceea ce, în final, va face ca respectiva persoană să devină mai rațională. Este absurd să încerci să comunici cu o persoană furioasă, înainte de a înțelege cauzele care au produs acea stare și a o dezamorsa. (71)

10. **Influențează pozitiv respectul de sine al celorlalți.** Atunci când vă întrerupeți din ceea ce faceți pentru a asculta pe cineva, este ca și cum ați spune: "Te apreciez și mă interesează ceea ce spui". Aceasta este una dintre metodele cele mai sigure de a contribui la creșterea respectului de sine al subordonaților, copiilor, soțului sau soției dumneavoastră, și, practic, al tuturor celor din jurul dumneavoastră. (97)
11. **Aduce dragostea în viața dumneavoastră.** Cea mai convingătoare expresia a dragostei și înțelegerii este darul de a asculta. În fond, cine ne oprește să-i ascultăm și pe cei care nu ne sunt pe plac? Mai mult, unul dintre modurile cel- mai rapide de a-i face pe oameni să aibă o părere bună despre dumneavoastră, dacă nu chiar să vă iubească, este să-i ascultați. Observați modul în care copiii judecă dragostea părinților în funcție de atenția pe care mama sau tata le-o acordă, ascultându-i.

#5
Douăsprezece tehnici pentru a vă îmbunătăți modul de ascultare

1. **Tăceți.** Nu puteți vorbi și asculta în același timp.
2. **Admiteți că ascultatul atent este un lucru pe care îl faceți pentru propriul succes.** Nu ascultați numai pentru a fi amabil cu ceilalți. Ascultând, câștigați putere, o dată cu respectul și dragostea celor din jur și obțineți informațiile de care aveți nevoie pentru a fi eficient. (4)
3. ***Căutați* să ascultați cât mai eficient.** Priviți ascultatul ca pe o mică investiție de timp și energie, care produce un câștig imens în ceea ce privește înțelegerea.

4. **Fiți mai puțin egocentrist.**
Sunteți aproape singurul care crede că dumneavoastră și ceea ce aveți de spus este mai important decât celălalt și ceea ce are el de spus. Poate vă înșelați.
5. **Pregătiți-vă să ascultați.**
Gândiți-vă dinainte la cel care vorbește și la subiectul pe care îl va aborda. Dacă este posibil, propuneți-vă obiective referitoare la ceea ce sperați să aflați.
6. **Exersați cu râvnă, pentru a învăța să ascultați cu atenție.**
Majoritatea oamenilor vorbesc într-un ritm mediu de 120 de cuvinte pe minut. Capacitatea medie de ascultare este de patru ori mai mare, adică, de 480 cuvinte pe minut. Din această cauză, atenția noastră slăbește la un moment dat, când o altă persoană vorbește. Dacă reușim să ne concentrăm mai mult asupra celor spuse de vorbitorul care ni se adresează — să-i acordăm, de exemplu, o atenție de 200 de cuvinte pe minut din capacitatea noastră de ascultare — atenția noastră nu se va mai diminua. Putem reuși acest lucru stabilind și un contact vizual, și gândindu-ne intens la ceea ce ni se spune, stând drept în picioare sau pe scaun în fața persoanei respective și punând întrebări.
7. **Observați semnele nonverbale.**
Încercați să observați ce v-ar putea transmite vorbitorul prin limbajul trupului. Ascultați tonul vocii sale. (8)
8. **Stăpâniți-vă.**
Nu-l întrerupeți. Suspendați orice proces de apreciere în timp ce respectiva persoană vorbește. Considerați că absolut tot ce spune este adevărat (și *este*, în măsura în care vorbitorul crede acest lucru), cel puțin până termină de vorbit. Dacă începeți să vă enervați, întrerupeți vorbitorul, spuneți-i ce vă enervează, apoi rugați-l să continue.
9. **Nu vă pregătiți răspunsul în timp ce vi se vorbește.**
Aveți nevoie doar de câteva secunde pentru a vă gândi la răspunsul pe care urmează să-l dați. Interlocutorul dumneavoastră vă va aștepta. Nu se întâmplă nimic dacă apare o mică pauză între cuvintele acelei persoane și ale dumneavoastră.
10. **Ignorați tot ceea ce vă poate distrage atenția.**
Ignorați zgomotul de fond. Străduiți-vă să nu fiți distras de context sau de aspectele care au legătură cu vorbitorul.

11. **Atunci când este necesar să auziți tot ceea ce spune o persoană, convingeți-vă singur: "În acest moment, cel mai important lucru din viața mea este să înțeleg tot ceea ce simte această persoană".**
Este momentul să vă concentrați asupra vorbitorului *întreaga* capacitate de ascultare, de 480 de cuvinte pe minut. Veți ști că ați reușit atunci când, la sfârșit, vă veți simți epuizat.
12. **Exersați luarea de decizii referitoare la persoane sau situații fără a trage concluzii finale în legătură cu acestea.**
O dată ce ați hotărât ce anume este adevărat sau corect, vă risipiți energia încercând să vă apărați concluzia, și nu ascultați, probabil, punctul de vedere care o contrazice. Este mai bine să *acționați*, atunci când acest lucru este necesar, lăsând deschisă posibilitatea ca mai târziu să vă răzgândiți.

#6
Zece tipuri de cuvinte care trebuie folosite cu grijă

1. **Jargon.**
Limbajul tehnic în profesia dumneavoastră este derutant pentru cei care nu-l folosesc în fiecare zi. Utilizarea jargonului îi îndepărtează pe ascultători, care vă vor considera lipsit de considerație față de ei, pentru că nu realizați că acest lucru îi deranjează.
2. **Eufemisme.**
Confuzia poate rezulta și din parafrazarea unor concepte negative, ca de exemplu referirea la impozitare cu formularea "mărire a venitului". Dar, poate defectul cel mai mare al limbajului eufemistic constă în aceea că decolorează imaginile pe care le transmitem interlocutorilor noștri.
3. **Expresii idiomatice.**
Limbajul caracteristic unui popor sau unei comunități poate fi colorat, dar și derutant, în același timp, pentru cei care nu îi aparțin. ("Mașina are nevoie de un duș" este o formulare utilizată în vestul Pensilvaniei.) Atunci când, adresându-vă unor anumiți interlocutori, folosiți expresii caracteristice copilăriei sau regiunii de unde proveniți, este posibil să scădeți în ochii lor.

4. **Argou.**
Fiți atent atunci când folosiți un cuvânt care nu există în dicționar — mai ales când este important să faceți o impresie bună
5. **Trivialități.**
Reacția pe care o puteți obține cu ajutorul unei remarci triviale poate fi mai mult decât contracarată de jignirea pe care o resimt, dar nu o recunosc întotdeauna, interlocutorii dumneavoastră.
6. **Expresii specifice biroului sau companiei unde lucrați.**
Rezervați folosirea acestor expresii pentru locul unde ele au sens — adică, în cadrul serviciului dumneavoastră. Referirea la un anumit document cu termenul de "HRD-9", de pildă, în fața unor persoane din afara serviciului, este o dovadă evidentă de lipsă de considerație față de interlocutor.
7. **Cuvinte semnale.**
Cuvinte care provoacă o reacție emoțională mai puternică, de exemplu numirea unei femei "tipă" — îi jignesc pe mulți interlocutori. Ei vor înceta să vă mai asculte și se vor concentra asupra acelui cuvânt.
8. **Limbaj vag sau abstract.**
Ce înțelege cineva atunci când îi spuneți: "Faceți asta cât mai repede"? Exprimați-vă clar, concret și la obiect. Formulările dumneavoastră trebuie să fie lipsite de ambiguitate.
9. **Cuvinte exagerat de complexe.**
Nu faceți greșeala să vă închipuiți că sunt mai bune cuvintele prețioase decât cele obișnuite. Cu cât sunt mai pompoase, cu atât comunică mai puțin. Cu alte cuvinte, este de dorit să eliminăm tendința de etalare inutilă a vocabularului.
10. **Clișee.**
Folosirea unor expresii considerate ca banale sau răsuflate vă face să păreți banal și răsuflat. Evitați expresii uzate de tipul: "Nu haina face pe om" sau "Ulciorul nu merge...".

#7
Douăzeci și șapte de expresii pe care trebuie să le cunoască toți managerii

1. **Rezultatul final.**
Termenul se referă la ultima cifră a unei analize câștig-pierdere. Reprezintă esența succesului într-un anumit domeniu de activitate.

2. **Pragul de rentabilitate.**
Valoarea costului în momentul în care apare profitul. Momentul în care veniturile egalează costurile.
3. **Vițelul de aur.**
Orice produs sau serviciu care este foarte profitabil.
4. **Centralizarea.**
Menținerea puterii și luarea deciziilor la nivelul conducerii de vârf. Opusul acesteia este *descentralizarea*, adică deplasarea activității decizionale și a puterii în jos și spre exterior.
5. **"Fă un lucru bine de prima dată".**
Filozofia de bază pentru îmbunătățirea calității. (43, 44)
6. **Eficacitate.**
Să faci ceea ce trebuie să faci. Realizarea obiectivelor propuse.
7. **Randament.**
A acționa în mod eficient. Maximizarea resurselor și reducerea la minimum a pierderilor.
8. **Regula 80-20 (Legea lui Pareto).**
Cea mai mare parte a productivității este realizată de un segment minim al activității desfășurate. De exemplu, 80% din vânzările dumneavoastră vor fi, probabil, obținute de la 20% din clienți.
9. **Costuri fixe.**
Costurile aferente unei firme, indiferent de producția realizată.
10. **Efectul halo.**
Tendința de a evalua calificarea generală sau performanța unei persoane pe baza unei trăsături sau aptitudini specifice.
11. **În timp util. (Stocul minim.)**
Un sistem de inventariere bazat pe modelul japonez de reducere a cheltuielilor pe care le implică stocarea mărfurilor. Mărfurile sosesc exact înainte de a avea nevoie de ele.
12. **Curba de învățare.**
Cu cât desfășori o activitate un timp mai îndelungat, cu atât mai priceput vei fi.
13. **Personal operativ/staff.**
Toți cei direct implicați în producție se numesc personal operativ; cei care asigură sprijinul acestora fac parte din staffful instituției (de exemplu, Serviciul Personal).
14. **Rata lichidităților.**
Câștiguri curente
Datorii curente

15. **Mix-ul de marketing.**
Combinaţia celor 4 elemente de bază (preţul, locul de desfacere a mărfii, marfa şi căile de promovare a vânzării) pentru a satisface necesităţile clientului.

16. **Management prin raportare la obiective.**
O teorie a managementului bazată pe principiul conform căruia realizările trebuie estimate în funcţie de obiective cuantificabile. Prin aceasta se sugerează managerilor ca evaluarea angajaţilor să se facă mai mult în funcţie de rezultatele obţinute şi mai puţin în funcţie de modul în care le realizează.

17. **Management pe baza contactului nemijlocit cu angajaţii.**
O teorie care pledează pentru a ieşi dintre pereţii biroului şi a fi în contact cu personalul operativ.

18. **Sistem Informaţional de Management.**
Orice sistem care face legătura între cei ce iau decizii şi informaţiile de care aceştia au nevoie (de obicei, prin utilizarea calculatoarelor).

19. **Obiectul de activitate a firmei.**
Un statut oficial în care se specifică scopul instituţiei şi motivul pentru care a fost înfiinţată.

20. **Politica uşilor deschise.**
O politică managerială care permite angajaţilor accesul la şefii lor, fără o programare prealabilă.

21. **Ciclul de viaţă al produsului.**
O teorie conform căreia produsele şi serviciile trec prin patru faze: penetrarea produsului pe piaţă, creşterea, maturitatea şi declinul.

22. **Efectul Pygmalion.**
Pretenţiile ridicate asupra unei persoane determină o înaltă performanţă a acesteia, în timp ce pretenţiile modeste vor determina performanţe modeste.

23. **Cercul de calitate.**
Un gup restrâns de angajaţi dintr-un departament, care se întrunesc voluntar, având sprijinul conducerii, în vederea găsirii unor idei pentru mărirea productivităţii şi îmbunătăţirea calităţii. Ei îşi prezintă ideile conducerii spre aprobare şi adesea coordonează implementarea proiectelor aprobate. (52)

24. **Calitatea activităţii de producţie.**
Încrederea în importanţa îmbunătăţirii factorilor motivaţionali pentru desfăşurarea activităţii, cum ar fi protecţia muncii,

asigurările medicale, spiritul de competiție, implicarea și importanța muncii depuse.

25. **Rentabilitatea acțiunilor.**
Raportul între profituri și investiții.

26. **Aria controlului.**
Numărul de angajați care raportează unui anumit șef sau manager.

27. **Costuri variabile.**
Cheltuielile care fluctuează în funcție de numărul unităților produse.

#8
Șaisprezece moduri de a transmite mesaje fără cuvinte

1. **Ochii.**
Ei reprezintă organele prin intermediul cărora se comunică în cea mai mare măsură. Ochii spun dacă cineva este fericit, trist, interesat, concentrat, surprins, dacă minte, sau dacă e bolnav și pot dezvălui o mulțime de alte stări. Iar cel ce transmite mesajul are un control limitat asupra a ceea ce spun ochii săi.

2. **Fața.**
Gura poate arăta supărare, poate face grimase, poate fi bosumflată, poate zâmbi sau poate comunica infatuare. Obrajii îmbujorați pot dezvălui disconfort, jenă, sau lipsa curajului. Sprânceana ridicată poate face să tacă un copil care țipă.

3. **Părul.**
Unii îi judecă pe cei din jur în funcție de culoarea părului, de faptul dacă culoarea sau părul sunt naturale. Desimea părului poate avea o semnificație pentru unii, la fel și mustața sau barba și modul în care acestea sunt îngrijite. Pieptănătura reflectă adesea sistemul de valori, credința religioasă, sau apartenența unei persoane la o anumită categorie socio-economică.

4. **Trupul.**
În societatea noastră se trag concluzii importante (și nu totdeauna consecvente) despre oameni, pornind de la statura lor, dacă sunt înalți sau scunzi, grași sau slabi.

5. **Ținuta.**
Poziția aplecată, genunchii îndoiți, umerii căzuți, spatele încovoiat sau poziția dreaptă creează în mintea celor din jur imagini distincte.

6. **Gesturile.**
Mișcările mâinii întăresc sau contrazic vorbele rostite și pot servi drept înlocuitori eficienți ai cuvintelor.

7. **Îmbrăcămintea.**
S-au scris cărți despre cât de grăitoare este îmbrăcămintea, mai ales în mediile profesionale. (122)

8. **Cosmeticele.**
Machiajul bine aplicat poate crea o impresie pozitivă; cosmeticele aplicate neglijent sau în exces transmit mesaje defavorabile. Parfumurile sau apa de colonie au aceeași putere.

9. **Accesoriile.**
Tragem concluzii în legătură cu oamenii și în funcție de lucrurile pe care le poartă cu ei — aspectul genților sau portmoneelor, prezența sau calitatea servietei, ziarele purtate sub braț, prezența umbrelei, și așa mai departe.

10. **Vocea.**
Mesajele "vocale" includ tonul, înălțimea vocii, emfaza, inflexiunea, ritmul, volumul, vocabularul, pronunția, dialectul și fluența. Din studiile efectuate reiese că acești factori sunt de cinci ori mai importanți decât sensul cuvintelor pronunțate. (17)

11. **Atingerea.**
În ciuda recentelor tabuuri apărute în această privință, celor care lucrează în domeniul serviciilor, mai ales în domeniul sănătății, li se recomandă să folosească atingerea pentru a-și îmbunătăți relațiile cu clienții/pacienții. Cel mai important mijloc de transmitere prin atingere este strângerea mâinii, — ea ne spune, într-adevăr, o mulțime de lucruri despre cealaltă persoană.

12. **Comportamentul.**
Cartea Ecleziastului spune: "Cuvintele ascund gândul omului, iar faptele sale, ascund sensul". Comportamentul nostru este permanent observat, pentru a se deduce ceea ce se consideră a fi adevărul din spatele cuvintelor noastre.

13. **Mediul înconjurător.**
Locurile în care trăim și muncim conțin mesaje. De exemplu, ce spune biroul în care lucrați despre dumneavoastră? Dimensiunea și poziția sa spun ceva despre locul pe care îl ocupați în cadrul firmei? Este dezordine pe birou? Unde sunt plasate

scaunele pentru invitați? Aveți poze de familie? Ce informații transmit mobila, cărțile sau tablourile dumneavoastră?

14. **Spațiul personal.**
Spațiul personal este distanța pe care o păstrați între dumneavoastră și ceilalți, atunci când vorbiți cu ei, și arată dacă încălcați ceea ce alții stabilesc ca fiind spațiul *lor* personal. Aceste distanțe variază în funcție de tipul de cultură. Doi arabi vor sta mai aproape unul de altul, decât doi americani.

15. **Locul.**
Alegeți locul de desfășurare a conversației astfel încât să susțină și să nu dilueze sensul pe care vreți să-l perceapă interlocutorul.

16. **Timpul.**
Ce le transmite celorlalți modul în care vă utilizați timpul? Îi faceți să aștepte și ajungeți târziu la întâlniri? Nu reușiți să respectați termenele stabilite?

#9
Cincisprezece sfaturi pentru a utiliza mai eficient telefonul

1. **Stabiliți o programare pentru ziua și ora convorbirii telefonice.**
Astfel, crește probabilitatea ca persoana pe care o sunați să răspundă. (115)

2. **Înainte de a suna, stabiliți subiectele pe care doriți să le abordați și rezultatul pe care sperați să-l obțineți.**
Mențineți discuția în sfera acestor subiecte.

3. **Înainte de a forma numărul, imaginați-vă interlocutorul.**
Anticipați reacția probabilă a interlocutorului la ceea ce urmați să spuneți, având în vedere datele pe care le aveți despre acesta. (12)

4. **Fiți amabil cu cei care răspund la telefon.**
Dacă nu reușiți să contactați persoana pe care ați sunat-o, nu vă enervați și nu vă arătați în nici un alt mod nemulțumirea. Nu obiectați atunci când sunteți rugat să așteptați. Într-o zi veți avea poate nevoie de serviciile acestei persoane care acum încearcă să vă ajute.

5. **Lăsați mesaje care să aibă impact.**
Lăsați celui care a preluat mesajul date care să motiveze dorința dumneavoastră de a vi se telefona. În loc să spuneți: "Transmiteți-i că am sunat", încercați mai bine formularea: "Am reușit să iau legătura cu furnizorul despre care vorbisem". Atunci când, efectiv, nu puteți da o notă importantă apelului dumneavoastră, adăugați-i o nuanță de umor. Dacă îl amuză pe interlocutor, probabil veți fi sunat.
6. **Când însăși persoana chemată răspunde la telefon, întrebați-o dacă are timp să vorbească cu dumneavoastră.**
O întrebare pe care v-o recomand este: "Am nimerit într-un moment potrivit?". Evitați să spuneți: "Sunteți ocupat?"
7. **Analizați modul în care răspundeți la telefon și cum vorbiți, atunci când telefonați dumneavoastră.**
Adăugați o notă personală conversațiilor telefonice pe care le purtați.
8. **Nu permiteți celui care preia mesajele pentru dumneavoastră să întrebe: "Ce să-i spun Drei Meyers referitor la problema pentru care ați sunat?"**
Acest lucru este demobilizant pentru mulți din cei care vă telefonează. Este posibil ca unii dintre ei să nu dorească să vă transmită mesajul prin alte persoane sau poate doresc să aflați totul direct de la ei.
9. **Faceți un efort pentru a utiliza un limbaj viu, cu detalii ilustrative și explicații complete.**
Compensați astfel lipsa semnalelor nonverbale din mesajul dumneavoastră.
10. **Evitați să faceți altceva în timp ce vorbiți.**
Dactilografiatul, scrisul, cititul sau mâzgălitul în cursul unei conversații telefonice poate tulbura interlocutorul, care, în mod aproape sigur, va sesiza lipsa de implicare din tonul vocii dumneavoastră.
11. **Atunci când mesajul dumneavoastră conține informații complexe, detaliate sau critice, comunicați-le personal sau în scris.**
Dacă nu puteți vedea interlocutorul, nu puteți ști ce efort face persoana respectivă pentru a vă înțelege. Informațiile complexe sunt mai eficiente dacă sunt transmise în scris pe hârtie, pe ecranul calculatorului sau prin fax.

12. **Căutați să notați în scris orice convorbire telefonică importantă.**
Veți avea nevoie poate de această documentație mai târziu, și în felul acesta veți evita neînțelegerile.
13. **După atingerea obiectivelor, încheiați conversația.**
Descurajați pe vorbăreții care vă telefonează, spunându-le că aveți o lucrare cu termen de predare presant, întrerupând conversația în timp ce aveți inițiativa în discuție, simulând un apel internațional pe cealaltă linie, sau prin altă strategie potrivită momentului.
14. **Țineți o evidență a convorbirilor telefonice importante.**
Notați activitățile asupra cărora ați căzut de acord sau orice problemă care implică revederea temei discutate.
15. **Evaluați impactul unui sistem telefonic automat asupra activității dumneavoastră, înainte de a-l instala.**
Clienții și alte persoane care vă telefonează pot fi descurajați atunci când le răspunde un mesaj înregistrat. Majoritatea sistemelor automate reprezintă un avantaj pentru companie și un dezavantaj pentru clienți.

#10
Cinsprezece întrebări referitoare la stilul dumneavoastră de comunicare

Trebuie să fiți în măsură să răspundeți "da" la toate aceste întrebări:

1. Atunci când aveți ceva de spus, sunteți deschis și cinstit în nevoia dumneavoastră de a exprima acel lucru?
2. Sunteți conștient, atunci când comunicați, de faptul că vorbele pe care le alegeți pot să aibă un alt sens pentru interlocutor, decât pentru dumneavoastră? (1)
3. Realizați că este posibil ca mesajul pe care îl recepționați să nu fie cel dorit de cealaltă persoană să ajungă la dumneavoastră?
4. Înainte de a transmite un mesaj, vă puneți întrebări referitoare la interlocutor și la modul în care acesta va fi afectat de primirea mesajului? (12)

5. Când vă aflați față în față cu cineva, urmăriți indicii din care să rezulte că v-ați făcut înțeles? (8)
6. Formulați mesaje cât se poate de concise și la obiect?
7. Evitați folosirea jargonului, atunci când vă adresați unor interlocutori care ar putea să nu-l înțeleagă? (6)
8. Evitați folosirea argoului, a expresiilor idiomatice, a limbajului familiar, care ar putea deruta interlocutorul sau ar putea să nu fie înțelese de către acesta? (6)
9. Încercați să nu utilizați cuvinte care ar putea supăra sau distrage interlocutorul? (6)
10. Realizați că modul în care spuneți un lucru este la fel de important ca și ceea ce spuneți? (8)
11. Conștientizați mesajele nonverbale pe care le transmiteți și măsura în care ele sunt în concordanță cu sensul pe care vreți să-l transmiteți? (8)
12. Vă gândiți cu atenție la faptul că mesajul pe care urmează să-l transmiteți ar putea fi mai bine înțeles de către interlocutor printr-o comunicare directă, decât la telefon sau în scris?
13. Vă formați o părere despre ceea ce spun ceilalți pe baza celor *auzite* de la aceștia, și nu în funcție de ceea ce credeți despre aceștia ca persoane? (5)
14. Faceți un efort real pentru a asculta idei cu care nu sunteți de acord?
15. Căutați soluții pentru a vă îmbunătăți capacitatea de a asculta? (5)

II

Căutați să țineți prelegeri captivante

Unul din cele mai importante lucruri pe care le constatăm frecvent este faptul că teama de a vorbi în public trece dincolo de intelect, vârstă, categorie socio-economică, ocupație, domeniu de activitate și poziție ierarhică. Îi afectează chiar și pe profesorii universitari, pe lectori și pe experți.

Profesioniști competenți, siguri pe capacitatea lor de a dirija resurse umane, financiare și fizice, se pot transforma într-o ființă care tremură copleșită de teamă atunci când li se cere "să spună câteva cuvinte". E ca și cum acești manageri ar avea o dublă personalitate. Una care denotă capacitatea de autocontrol, siguranță și competență și se manifestă în desfășurarea activităților zilnice; și alta etalând teamă, nesiguranță și îndoieli, prezentă atunci când managerul trebuie să facă o prezentare oficială.

Cum se explică faptul că podiumul poate transforma un profesionist sigur pe el, cu o personalitate fermecătoare, într-un amator înspăimântat, care pare să-și fi revenit de puțin timp în urma unei lobotomii frontale? De ce, oare, un manager cu un salariu deosebit, și care se simte perfect sigur pe el, atunci când planifică un buget de 1 milion de dolari, își pierde graiul, dacă trebuie să prezinte respectivul buget unor superiori ierarhici?

Răspunsul la ambele întrebări poate fi rezumat, pe scurt, astfel: ne temem de lucrurile pe care, fie nu le înțelegem, fie nu le-am mai făcut niciodată. Și pentru că sistemul nostru de învățământ trece cam ușor peste însușirea deprinderilor de comunicare, puțini manageri își încep activitatea profesională având deja experiența de a vorbi în public.

Din statistici reiese că teama de a vorbi în public este exagerat de mare în rândurile membrilor instituțiilor americane, dar, în același timp, și faptul potrivit căruia cunoștințele, practica și una sau două experiențe pozitive, pot diminua acest sentiment de teamă. Într-adevăr. Putem *învăța* relativ ușor să vorbim clar, coerent și cu

impact. Am văzut cu toţii cum o mulţime de manageri s-au transformat în mod semnificativ şi rapid în ceea ce priveşte deprinderea de a vorbi în public. Competenţa, care înainte se manifesta numai departe de podium, s-a extins şi la nivelul acestuia. Şi singurul lucru pe care l-au avut de făcut a fost să înţeleagă modul în care trebuie ţinut un discurs şi să beneficieze de câteva experienţe pozitive.

Listele sintetice din acest capitol sunt astfel întocmite încât să vă ajute să înţelegeţi cum trebuie ţinut un discurs. Sfaturile practice şi verificate, care se regăsesc în aceste liste, se aplică din faza iniţială, în care hotărâţi ceea ce trebuie să spuneţi, până la faza finală, în care conduceţi o dezbatere.

După ce aţi terminat de studiat şi aţi aplicat sfaturile practice conţinute în aceste liste sintetice, vă veţi da seama că oratorii "sunt făcuţi, şi nu născuţi". Veţi înţelege, de asemenea, că presupusul "talent", de care dau dovadă unii viorbitori cu aparentă dezinvoltură, poate fi dobândit de oricine.

În momentul în care veţi înţelege aceste lucruri, veţi observa o schimbare impresionantă în atitudinea dumneavoastră faţă de susţinerea unui discurs în public. O asemenea situaţie va înceta să mai reprezinte ceva de temut ori de evitat şi va deveni o ocazie pe care o veţi aprecia şi în întâmpinarea căreia veţi merge. Veţi înţelege, la fel ca şi alţii, că podiumul reprezintă calea cea mai rapidă către fotoliul de director.

#11
Unsprezece etape de construire a unui discurs

1. **Stabiliţi modul în care intenţionaţi să influenţaţi asistenţa.**
   Acesta este scopul discursului dumneavoastră. Construiţi-l, completând următoarea propoziţie: "Atunci când îmi voi încheia discursul, publicul va..."
2. **Ce ştiţi despre publicul căruia vă adresaţi?**
   În ce mod veţi exploata în propriul avantaj caracteristicile publicului care vă ascultă şi cum le veţi aborda pe cele care ar putea reprezenta un dezavantaj pentru dumneavoastră?
3. **Notaţi toate ideile principale ale discursului pe care urmează să-l ţineţi, precum şi precizările majore pe care doriţi să le faceţi.**

Nu vă gândiți încă la ordinea sau raportul dintre aceste idei; pur și simplu, notați-le, pe măsură ce vă vin în minte. O soluție bună, în acest sens, ar fi să întocmiți o "hartă cognitivă". Notați scopul discursului în centrul unei pagini. Apoi, notați ideile principale, pe măsură ce vă vin în minte, ca pe niște raze ce emană din centru, în toate direcțiile.

4. **Grupați ideile principale în funcție de scopul discursului.**
Care dintre idei sau grupurile de idei reprezintă precizări majore? Trageți linii de legătură între aceste idei și grupuri de idei. Un discurs bun conține de la trei, până la cinci precizări majore. Dacă discursul conține mai multe, însemnă fie că aveți prea multe de spus, fie că ideile nu au fost bine grupate. Care dintre elementele discursului reprezintă puncte de *susținere?* Trageți linii punctate de la acestea către precizările majore în sprijinul cărora vin.
5. **Grupurile de idei pe care le-ați alcătuit sugerează structura optimă a discursului?**
Consultați capitolul "Șapte criterii pentru organizarea discursului". (13)
6. **Creionați schița discursului.**
Acum sunteți în măsură să transformați "harta cognitivă" într-o schiță, care vă va servi drept notițe. Transferați ideile principale și punctele de sprijin de pe "harta congitivă", pe fișele de notițe, sub formă de schiță. Structurați-vă ideile pe trei nivele. Numerotați cu cifre romane cele trei, până la cinci precizări majore. Fiecare dintre precizările majore poate avea de la una, până la cinci idei pe care se sprijină, și care, la rândul lor, pot avea mai multe idei pe care se bazează. Notați ideile suplimentare, pe măsură ce vă vin în minte.
7. **Care dintre punctele discursului dumneavoastră pot fi dezvoltate sau simplificate, prin intermediul imaginilor vizuale?**
Care sunt imaginile pe care doriți cel mai mult ca publicul să le rețină? Pregătiți aceste imagini și stabiliți momentele în care le veți prezenta. (23)
8. **Scrieți introducerea.**
În ce mod veți capta atenția publicului? Cum veți proceda pentru a-i stârni interesul pentru subiectul pe care îl prezentați? Ce veți face pentru a păstra un contact cu auditoriul?

Cum veţi capta atenţia lui? Ce ton vreţi să adoptaţi? Ce doriţi să le spuneţi celor care vă ascultă despre scopul discursului dumneavoastră? În 20 de secunde, va trebui să le răspundeţi la întrebarea: "De ce aş asculta ceea ce spui?" (20)

9. **Scrieţi concluzia.**
Reveniţi la scopul discursului; schimbarea pe care doriţi să o constataţi la ascultătorii dumneavoastră trebuie subliniată în încheierea discursului. Legaţi încheierea cu introducerea. Aruncaţi mingea în terenul lor. Spuneţi-le ce aţi dori să facă. Transportaţi-i în viitor. Construiţi discursul în mod ascendent, spre un punct culminant. Măriţi nivelul de intensitate, până îl atingeţi pe cel din introducere. (Unii oratori sunt partizanii creionării concluziilor înaintea introducerii şi a conţinutului.)

10. **Pregătiţi-vă pentru partea în care veţi răspunde la întrebări, dacă acestea sunt prevăzute în program.**
Consultaţi paragraful "Douăsprezece tehnici pentru a conduce o dezbatere în mod eficient". (24)
Dacă vi se cere să faceţi pe loc câteva remarci improvizate şi nu veţi avea timp să parcurgeţi etapele 1-10:

11. **Puneţi trei întrebări importante referitoare la subiectul discursului şi răspundeţi la acestea, pe rând.**
Aceste întrebări înlocuiesc ideile principale ale unui discurs şi stabilesc scopul acestuia. Formulaţi întrebările, începând cu trei dintre aceste cuvinte; cine, ce, unde, când, de ce, şi cum. Răspundeţi pe rând la aceste întrebări. Eventual, începeţi astfel: "Trei motive pentru a..." "Trei caracteristici ale...", "Trei moduri în care..." etc. Cu cât vorbiţi mai mult, cu atât furnizaţi mai multe elemente de sprijin, necesare motivării şi elaborării celor trei idei principale pe care le-aţi ales.

#12
Cincisprezece întrebări pe care trebuie să vi le puneţi în legătură cu publicul dumneavoastră

1. Ce cunoştinţe au cei în faţa cărora voi vorbi despre acest subiect?
2. Ce atitudine au faţă de acest subiect?
3. Ce ştiu despre mine?

4. Ce atitudine au față de mine?
5. Există factori externi care ar putea afecta recția publicului la discursul meu?
6. Prezența mea alături de ei este dorită?
7. Cine sunt principalii lideri de opinie în grupul respectiv?
8. Cine este liderul oficial? Cine este liderul neoficial?
9. Ar fi recomandabil ca prin discursul meu să încerc să ating scopuri diferite, adresându-mă diferiților membrii ai grupului?
10. Există printre cei care mă ascultă vreun expert în subiectul abordat în discursul meu?
11. Care sunt întrebările sau obiecțiile pe care, probabil, le vor formula acești ascultători?
12. Care este modul cel mai bun de a crea o punte de legătură între mine și ei?
13. Ce anume apreciază ei mai mult?
14. Care sunt caracteristicile demografice ale publicului, pe care ar trebui să le am în vedere?
15. Care strategii au dat rezultate în ocazii anterioare?

#13
Șapte criterii pentru organizarea discursului dumneavoastră

1. **Criteriul cronologic.**
   Aranjați ideile într-o succesiune cronologică. "În trecut, am făcut A, acum facem B, dar, în curând, vom face C".
2. **Criteriul tematic.**
   Organizați-vă ideile în funcție de principalele părți logice ale discursului. *Cine, ce, unde, când, cum,* și *de ce* reprezintă o structură tematică simplă și logică.
3. **Criteriul spațial.**
   Utilizați această structură pentru a explica ideile a căror așezare în spațiu este deosebit de importantă. "Trei dintre amplasamentele posibile pentru noile noastre sucursale sunt..."
4. **Criteriul problemă-soluție.**
   Definiți natura problemei, identificați cauzele ei și apoi propuneți o soluție.
5. **Criteriul cauză-efect.**
   Analizați cauzele unei anumite stări de lucruri sau situații și descrieți apoi principalele efecte sau consecințe ale acesteia.

6. **Criteriul cost-câștiguri.**
   Prezentați comparativ principalele costuri (sau punctele slabe) ale unei propuneri ori program și câștigurile, sau punctele sale forte.
7. **Criteriul cerință-realizare.**
   Descrieți problema cu care se confruntă publicul căruia vă adresați și apoi modul în care ea se poate rezolva.

#14
Opt moduri de a formula titluri atrăgătoare pentru discursul dumneavoastră

1. **Comunicați avantajul principal de a fi ascultat.**
   Titlul "Puterea cuvântului: Cum să-i faci pe ceilalți să te asculte", spune mai mult decât "Deprinderi eficiente de comunicare". Titlurile care cuprind formula "Cum să..." le sugerează ascultătorilor la ce să se aștepte ascultând discursul dumneavoastră.
2. **Folosiți cifre, pentru a trezi curiozitatea.**
   "Cele patru secrete ale artei de a conduce" trezește curiozitatea în mai mare măsură decât "Secretele conducerii".
3. **Folosiți subtitluri și fraze explicative, pentru a crea un impact mai deosebit.**
   Observați modul în care titlul "Critică și apreciere: cum să le primești și cum să le comunici" — devine pregnant, datorită explicării titlului principal.
4. **Amplificați titlurile, pentru a îmbogăți fizionomia discursului dumneavoastră.**
   Titlul "Relații importante pentru dumneavoastră" poate fi amplificat în mod avantajos, astfel: "Cum să investiți mai mult și să obțineți mai mult din relațiile importante pentru dumneavoastră".
5. **Stârniți curiozitatea.**
   O altă strategie este aceea de a-i face pe ascultătorii potențiali să încerce să ghicească la ce se referă discursul dumneavoastră. Să luăm ca exemplu titlul: "Zece lucruri pe care avocatul, bancherul și contabilul dumneavoastră nu vi le-au spus nici o dată, în legătură cu desfășurarea afacerilor". La ce se referă acest titlu? La ceea ce acești consilieri ar fi trebuit să vă spună

sau la ceva care nici măcar nu ține de domeniul experienței lor profesionale?

6. **Împrumutați o formulă din discursul dumneavoastră.**
S-ar putea ca în discursul dumneavoastră să existe o formulare deosebit de elocventă sau importantă, care să fie foarte potrivită ca titlu. Martin Luther King, Jr. nu și-a intitulat inițial mișcătorul discurs pe care l-a ținut pe treptele de la Lincoln Memorial: "Am un vis", dar acum nu ne putem referi la discursul său decât folosind acest titlu.
7. **Puneți o întrebare.**
Întrebările pot fi cu greu evitate. În locul unui titlu afirmativ, puneți o întrebare și aproape fiecare va încerca să se gândească la un răspuns și, astfel, va fi atras de teza discursului dumneavoastră. Titlul "Războiul împotriva drogurilor" poate deveni "Cine va câștiga războiul împotriva drogurilor?"
8. **Folosiți cuvinte dinamice.**
Unele cuvinte au calitatea deosebită de a concentra atenția auditoriului și de a atrage atunci când sunt folosite în titlu: *cum, cine, nou, liber, brusc, uimitor, miracol, putere, secret, remarcabil, surprinzător, magic, provocare ș.a.*

#15
Opt modalități de a face o bună prezentare unui vorbitor

1. **Solicitați o biografie, mai curând decât un curriculum vitae.**
Transformarea unui curriculum vitae într-o bună prezentare este o sarcină dificilă. Ba mai mult, e puțin probabil ca vorbitorul să fie mulțumit de ceea ce ați ales din materialul respectiv pentru a-l prezenta. Solicitați mai bine o autobiografie de trei paragrafe, din care să reiasă ceea ce persoana respectivă ar dori să spuneți, atunci când o prezentați. Cereți permisiunea de a face mici adăugiri și eliminări.
2. **Stabiliți o întrevedere cu vorbitorul.**
Cele mai bune prezentări ni s-au făcut de către cei care ne-au invitat la o mică discuție înainte de ținerea discursului. Unele

dintre cele mai relevante întrebări care ni s-au pus, au fost: "Într-o singură frază, care este filozofia dumneavoastră...?"; "Care eveniment din viața dumneavoastră a avut cel mai profund impact asupra carierei dumneavoastră?"; "Cine a avut cea mai profundă influență asupra vieții dumneavoastră?"; "Ce ambiții sperați să vi le realizați în continuare?"

3. **Răspundeți la întrebarea "De ce acest vorbitor?"**
   Nu împuiați capul publicului cu referințe la titlurile, distincțiile și premiile pe care le-a primit vorbitorul. Publicul dorește să știe de ce se află în fața sa tocmai acest vorbitor. Ce experiență are în domeniu? Prin ce se distinge, în mod special, pentru a se afla acolo?
4. **Arătați-vă entuziasmat.**
   Dați impresia că sunteți emoționat de faptul că aveți ocazia să prezentați acest vorbitor și că abia așteptați să auziți discursul. Fără să prezentați un panegiric, zâmbiți și vorbiți cu însuflețire.
5. **Împărtășiți publicului ceva din personalitatea vorbitorului.**
   Vorbitorul pe care îl prezentați trebuie să stabilească imediat o punte de legătură cu publicul. Îl puteți ajuta în acest sens, prezentându-l ca pe o persoană vie, în carne și oase, sensibilă și chiar vulnerabilă. Aveți grijă să nu-l puneți într-o situație delicată sau să-l jigniți. Luați legătura direct cu vorbitorul, înainte de a-l prezenta.
6. **Nu divulgați ideile vorbitorului.**
   Sarcina dumneavoastră este aceea de a prezenta vorbitorul și nu subiectul pe care-l va trata. Interesați-vă dacă vorbitorul dorește ca dumneavoastră să dezvăluiți și altceva în afara titlului discursului. Cea mai proastă prezentare care ni s-a făcut a încălcat în așa măsură acest principiu, încât întregul discurs a fost compromis.
7. **Nu spuneți: "Vorbitorul nostru nu mai are nevoie de nici un fel de prezentare".**
   Cât de banal! Dacă acest lucru chiar este adevărat, atunci stați jos și nu spuneți nimic.
8. **Pronunțați numele vorbitorului înainte de a spune orice altceva.**
   Această regulă nu este obligatorie, dar aproape toate prezentările bune pe care le-am auzit au început cu numele vorbito-

rului. După ce pronunțați clar și tare numele vorbitorului, restul prezentării pare să curgă de la sine, fără efort.

#16
Optsprezece moduri în care puteți câștiga încredere în calitatea dumneavoastră de orator

1. **Adoptați o nouă atitudine față de temerile dumneavoastră.**
   Publicul este rareori ostil; nu trebuie neapărat să fii un orator elocvent pentru a reuși; rareori se observă cât sunteți de emoționat; și, de altfel, puțină adrenalină nu strică atunci când țineți un discurs. Acceptați anxietatea pe care v-o produce podiumul ca pe o senzație pe care o încearcă și cei mai experimentați oratori.
2. **Analizați-vă publicul.**
   Cu cât știți mai mult despre publicul căruia vă adresați, cu atât vă veți simți mai sigur pe dumneavoastră. (12)
3. **Pregătiți-vă, pregătiți-vă, pregătiți-vă.**
   Cu cât veți cunoaște mai bine subiectul, cu atât vă veți simți mai stăpân pe acesta și, în același timp, pe public.
4. **Întocmiți-vă notițe care să vă dea siguranță.**
   Folosiți un format de hârtie care să vi se pară comod. Notați "coregrafia", pentru a vă aminti când să faceți o pauză, când să subliniați un anumit aspect, când să apelați la materialele audiovizuale și așa mai departe. (18)
5. **Imaginați-vă că ați avut un succes răsunător.**
   Cu două săptămâni înainte de a vă prezenta discursul, consacrați cinci minute din timpul dumneavoastră, în fiecare seară, stând culcat în pat, pentru a vă imagina scene din care să reiasă succesul pe care l-ați obținut. Vizualizați publicul, sorbindu-vă cuvintele. Imaginți-vă zâmbetul încrezător pe care-l veți aborda. Auziți-vă vorbind cu convingere.
6. **Utilizați materiale audiovizuale, pentru a deplasa, într-o oarecare măsură, centrul de interes de la dumneavoastră, la acestea.**
   Atunci când sunteți deosebit de emoționat, este plăcut ca privirile pătrunzătoare ale publicului să se îndrepte în altă direcție. (23)

7. **Exersați, exersați, exersați.**
Țineți-vă discursul de trei-patru ori înaintea momentului stabilit; faceți acest lucru până vă simțiți în largul dumneavoastră. Nu exersați în ziua în care veți ține discursul.
8. **Familiarizați-vă cu sala și pupitrul, înaintea conferinței.**
Acesta este locul cel mai potrivit pentru a vă exersa discursul.
9. **Relaxați-vă, odihniți-vă și evitați stimulentele.**
Odihniți-vă cât puteți de mult în preziua discursului, și beți mai puțină cafea. (75)
10. **Introducerea și concluziile să le aveți puse pe hârtie.**
Fiți încrezător în modul în care vor suna introducerea și încheierea. (11)
11. **Asigurați o temperatură plăcută a camerei, un iluminat și o ventilație adecvate.**
Un public somnolent vă va tulbura și mai mult.
12. **Îmbrăcați-vă ca pentru a întâmpina succesul.**
Purtați ceva care știți că vă vine bine. (121, 122)
13. **Cheltuiți o parte din energia acumulată.**
Faceți ceva care să implice un efort fizic, înainte de a vă așeza în fața pupitrului. Încercați să mergeți în pas vioi sau să urcați scările.
14. **Stabiliți un contact vizual cu câteva fețe prietenoase.**
Învăluiți-vă în privirea caldă a celor pe care îi cunoașteți sau care vă comunică nonverbal sprijinul.
15. **Vorbiți tare, pentru a vă risipi emoția.**
Acest lucru ajută la eliberarea emoției acumulate.
16. **Folosiți umorul spontan, mai curând decât glumele pregătite dinainte, care ar putea da greș.**
Subiectul cel mai ușor de abordat pentru a-i face pe ceilalți să râdă spontan, sunteți chiar dumneavoastră. Dacă totuși ați pregătit o glumă, trebuie să aveți grijă ca ea să nu conțină aluzii etnice sau referiri la sex: mai bine să-i plictisiți, decât să-i jigniți.
17. **Purtați-vă ca și cum n-ați fi făcut nici o greșeală.**
Nu vă tulburați din cauza lor, marea parte a publicului nici măcar nu le va observa. Scuzele vă slăbesc poziția.
18. **Nu vă luați prea în serios.**

Desigur, doriți să vă prezentați bine în calitate de vorbitor, dar nu supraestimați importanța discursului dumneavoastră, în general. Expunerea pe care o susțineți nu este, pentru ceilalți un eveniment extraordinar așa cum este pentru dumneavoastră. Mai mult, dacă rataţi efectul scontat, publicul nu va reține acest lucru atât de mult timp ca dumneavoastră. Învățați să râdeți de gafele pe care le faceți.

#17
Opt modalități pentru a îmbunătăți sunetul vocii dumneavoastră

1. **Înregistrați-vă vocea pe casetofon.**
   Ascultați cu obiectivitate. Încercați să folosiți o gamă variată de tonuri, intensități, accentuări, volume, viteze și dicții. Volumul vocii este unul din elementele cele mai importante care trebuie exersat; numărați de la unu la cinci, mărind și scăzând volumul, până când epuizați toate posibilitățile.
2. **Încercați să vorbiți într-un ritm de 120 de cuvinte pe minut.**
   Acesta este ritmul mediu de vorbire. Cereți părerea prietenilor în privința ritmului dumneavoastră de vorbire.
3. **Articulați clar.**
   Spuneți jocuri de cuvinte, până când le stăpâniți. Faceți efortul de a pronunța consoana finală a fiecărui cuvânt.
4. **Subliniați cuvintele și conceptele cheie, cu ajutorul vocii.**
   Scoateți în evidență ideile importante, cele pe care vreți ca publicul să le rețină.
5. **Folosiți-vă vocea pentru a crea contraste.**
   Sus și jos, tare și încet, emoționat și rezervat.
6. **Exersați vorbirea de la nivelul diafragmei.**
   Nu vorbiți pe nas. Încercați să faceți coardele vocale să vibreze.
7. **Întrebați-i pe colaboratorii apropiați dacă observă stereotipii vocale supărătoare.**
   Încercați să le depistați. Veți fi surprins de ceea ce veți constata în legătură cu propria voce, atunci când vă propuneți acest lucru.

8. **Aveți grijă de vocea dumneavoastră.**
Gâtul iritat sau obosit are nevoie de odihnă, de umidificare și de evitarea antihistaminelor. Puteți încerca să sorbiți apă fierbinte sau să mestecați stafide.

#18
Unsprezece sugestii pentru a scrie și citi un discurs

1. **Scrieți așa cum vorbiți, nu așa cum scrieți.**
2. **Alcătuiți paragrafe de trei, până la cinci propoziții.**
Te încurci ușor când citești paragrafe lungi.
3. **Utilizați verbe la diateza activă, mai curând decât la cea pasivă.**
Verbele la diateza activă ("Noi *am deschis* încă cinci magazine") au un impact mai puternic și mai direct decât verbele la diateza pasivă ("*Au fost deschise* încă cinci magazine de către firma noastră").
4. **Limitați numărul cuvintelor dintr-o propoziție la cel mult 20.**
Propozițiile mai lungi sunt mai greu de urmărit de către auditoriu.
5. **Utilizați referiri la persoana I-a și a II-a, mai frecvent decât la persoana a III-a.**
Majoritatea pronumelor folosite să fie *eu, tu, noi și voi. Acesta, aceștia și ei*, au o încărcătură impersonală și ar putea da discursului un ton de predică. Evitați, totuși, folosirea excesivă a pronumelui "eu", pentru a nu părea egocentrist.
6. **Dactilografiați materialul clar și ordonat.**
În cadrul fiecărui paragraf folosiți spații duble, iar, între paragrafe, trei spații. Folosiți fonte de 10, sau fonta Orator-IBM. Nu aliniați textul la dreapta.
7. **Subliniați orice cuvânt sau expresie pe care urmează să le accentuați.**
8. **Scrieți "PAUZĂ" în locurile unde este binevenită o pauză oratorică.**
9. **Lăsați o margine mare în partea dreaptă sau stângă.**

Faceți adnotări referitoare la materialele audiovizuale și alte "indicații scenice", pe această margine.

10. **Exersați cititul discursului.**
Este de dorit ca în timpul discursului să beneficiați cât mai mult posibil de contactul vizual cu publicul.

11. **Citiți așa cum vorbiți, nu așa cum citiți.**

#19
Douăsprezece detalii pe care trebuie să le verificați în sala unde vă veți ține discursul

1. **Scaunele sunt așezate în așa fel încât toată lumea să stea comod și să vă poată vedea?**
Schimbați poziția scaunelor, dacă este necesar.
2. **Se va permite fumatul în sală?**
Dacă da, nefumătorii sunt protejați în vreun fel?
3. **Răcoritoarele se servesc numai la o anumită oră?**
Veți reuși să faceți o pauză la acea oră?
4. **Dacă vă țineți discursul chiar înainte de masa de prânz, va trebui să încheiați exact la ora fixată.**
Consultați-vă în acest sens cu gazdele sau cu cei care se ocupă cu servirea mesei.
5. **Sistemul de iluminat este adecvat?**
Sălile sunt adesea insuficient iluminate.
6. **Este prea cald sau prea frig?**
Temperatura ar trebui să fie între 68 și 72 grade Fahrenheit (aproximativ 20 grade Celsius).
7. **Este suficient aer curat?**
Ventilația necorespunzătoare și lipsa de oxigen produc somnolență.
8. **Ați verificat factorii care pot distrage atenția?**
Găsiți soluții pentru a estompa zgomotul care vine de la o bucătărie, de la un vorbitor din altă sală, de la traficul de afară, etc. Se pot deconecta telefoanele din sală?
9. **În cazul în care ați solicitat ecusoane, vi s-au furnizat?**
Sunt lizibile?
10. **Asigurați-vă că echipamentele pe care le veți folosi funcționează.**
Aveți becuri de rezervă pentru retroproiector?

11. **Verificați sistemul de sonorizare.**
Se aude suficient de tare și de clar? Vi s-a pus la dispoziție microfonul solicitat? Aveți numărul de telefon al inginerului de sunet?
12. **Cine are cheile de la sală?**
Dacă sala este încuiată atunci când veniți să repetați sau să țineți discursul, cui vă veți adresa?

#20
Zece moduri de efect de a începe un discurs

1. **Rostiți o întrebare retorică.**
"Câți dintre dumneavoastră sunteți mulțumiți de modul în care ați reușit să-i faceți pe ceilalți să vă asculte?"
2. **Faceți o afirmație puternică, surprinzătoare sau ironică.**
"Tot ceea ce ați învățat despre influența șefilor este greșit".
3. **Citați date statistice surprinzătoare.**
"În viață, cel mai mult ne înfricoșează susținerea unei expuneri în fața unui public".
4. **Dezvăluiți ceva despre persoana dumneavoastră.**
"Această conferință reprezintă șase luni din viața mea".
5. **Demostrați publicului că îl cunoașteți sau că sunteți la curent cu domeniul lui de activitate.**
"În activitatea pe care o desfășurați, veți reuși prin originalitate". (12)
6. **Citați un aforism interesant care rezumă teza întregului discurs.**
"Diplomația este arta de a-i spune cuiva să se ducă dracului, în așa fel, încât, acesta să fie nerăbdător să plece". (26)
7. **Priviți-vă ascultătorii, apoi priviți în jos în tăcere, ca și cum v-ați gândi la ceva.**
Se vor întreba ce le pregătiți.
8. **Surprindeți ascultătorii printr-un gest, o imagine sau printr-un sunet neașteptat.**
Folosiți-vă imaginația. Am văzut o serie întreagă de soluții, de la diapozitive colorate, la statul într-o mână și am auzit o varietate de introduceri, de la o melodie care începe brusc, până la zgomotul pistolului care anunță startul în cursă.

9. **Faceți referire la un eveniment de actualitate, care interesează pe toată lumea.**
Dacă puteți stabili o legătură între acesta și subiectul pe care-l abordați, înseamnă că ați realizat o introducere deosebită în atmosfera întâlnirii.
10. **Puneți la dispoziția prezentatorului o formulare concisă și de efect, dacă e posibil și cu umor, pe care să o menționeze atunci când vă prezintă.**
Nu vă așteptați ca prezentatorul să poată extrage o bună prezentare din acel *curriculum vitae* pe care i l-ați pus la dispoziție. Nu țineți un "discurs" de mulțumire adresat prezentatorului și nu atrageți din nou atenția publicului asupra persoanei sale; treceți direct la fraza elocventă, pregătită pentru "deschidere". (15)

#21
Șapte moduri în care discursul dumneavoastră poate deveni mai convingător

1. **Folosiți elemente "de legătură" între idei pentru a da coeziune discursului.**
Elementele de legătură sunt cuvinte, expresii sau propoziții care vă ajută să treceți de la o idee la alta în cadrul discursului. Cel mai simplu mod de a trece de la o idee la alta este acela de a le *numerota* (În primul rând... în al doilea rând...), pe măsură ce le prezentați. Un alt mod de a face trecerea de la o idee la alta este formularea unei întrebări, la care să răspundeți apoi. Puteți *repeta* o expresie din propoziția anterioară, pe care să o dezvoltați în continuare. Există cuvinte cu valoare de element de tranziție: *mai mult, în același mod, pe de altă parte, prin urmare, de fapt, între timp, în acest scop.* Folosiți elemente de legătură diferite. Folosirea repetată a oricăruia dintre acestea le face să-și piardă efectul.
2. **Folosiți repetiția, pentru a menține trează atenția ascultătorilor.**
Repetiția poate apărea la începutul unei serii de propoziții, ca în discursul lui Martin Luther King "Am un vis". Poate fi folosită și la sfârșit: "Când eram copil, vorbeam ca un copil,

simţeam ca un copil, judecam ca un copil" (I Corinteni 13, 11).

3. **Folosiţi antiteza, pentru a crea efecte deosebite.**
Prin această tehnică se exprimă idei contrastante, în structuri paralele. Un exemplu dintr-un discurs al lui John F. Kennedy: "Prin urmare, conaţionalii mei americani, nu vă întrebaţi ce poate face ţara pentru voi — întrebaţi-vă ce puteţi face voi pentru ţară".
4. **Stimulaţi atenţia, prin folosirea aliteraţiei.**
Atunci când două sau mai multe cuvinte succesive sau apropiate încep cu aceeaşi literă se crează aliteraţia.
Gerard Ford a realizat acest lucru atunci când a spus: "Activitatea mea înregistrează progrese, nu platitudini; performanţe, nu promisuni".
5. **Subliniaţi o anumită idee, punând o întrebare retorică.**
În *Negustătorul din Veneţia*, Shylock pune şase întrebări retorice pentru a câştiga publicul: "Dar oare un evreu n-are ochi şi el? N-are şi el mâini, mădulare, un trup, simţuri, simţăminte şi patimi?... Dacă ne străpungeţi, nu sângerăm? Dacă ne gâdilaţi, nu râdem şi noi? Dacă ne otrăviţi, nu ne dăm duhul? Dar dacă ne faceţi un rău, nu ne răzbunăm oare?"
6. **Creaţi imagini cu ajutorul analogiilor, comparaţiilor şi metaforelor.**
Legaţi ideea pe care o prezentaţi de o situaţie pe care ascultătorii o cunosc deja: "Gândiţi-vă la personalul funcţionăresc ca fiind linia ofensivă a unei echipe de fotbal; ei trebuie să ne deschidă drumul, pentru ca noi să ne putem desfăşura activitatea. Fără ei, suntem morţi".
7. **Treziţi interesul ascultătorilor, folosind "regula celor trei".**
Seria de trei idei este întotdeauna mai elocventă decât cea de două, patru sau mai multe. Gândiţi-vă la formulele: "Viaţă, libertate şi aspiraţii către fericire"; "Datorie, onoare, patrie"; "Căci a ta este împărăţia, şi puterea şi mărirea".

#22
Paisprezece moduri în care puteți suscita interesul ascultătorilor

1. **Alegeți un subiect care vă interesează.**
   Modificați un subiect impus, astfel încât să capete interes pentru dumneavoastră.
2. **Dormiți bine cu o seară înainte.**
3. **Nu mâncați mult înainte de a ține discursul.**
4. **Familiarizați-vă cu sala, podiumul și cu publicul.**
   Puteți apoi să vă concentrați exclusiv asupra discursului. (12, 19)
5. **Vorbiți cu cineva înainte de a ține discursul despre cât de mult vă pasionează subiectul pe care îl veți trata.**
6. **Nu scădeți ritmul sub 120 de cuvinte pe minut, decât atunci când doriți să obțineți un efect special.**
   Acesta este ritmul mediu de vorbire; media, în cazul oratorilor excelenți se apropie de 200 de cuvinte pe minut. Atenția ascultătorilor se va abate de la subiectul pe care-l expuneți, dacă vorbiți cu o viteză mai mică de 120 de cuvinte pe minut. (17)
7. **Folosiți-vă vocea, pentru a mări impactul asupra ascultătorilor.**
   Schimbați volumul, ritmul, înălțimea și accentuarea, pentru a menține treaz interesul ascultătorilor. Coborâți vocea, pentru a semnala încheierea discursului. (17)
8. **Învățați partea introductivă atât de bine, încât să puteți privi publicul în timp ce o prezentați.**
   Pronunțați-o energic și cu convingere și învăluiți ascultătorii cu privirea.
9. **Folosiți microfonul numai dacă este necesar.**
   Pentru un public de până la cincizeci de ascultători și în săli cu acustică bună, vocea naturală are, în general, un efect mai bun. Este, aproape întotdeauna, mai bine să folosiți un microfon atașat sau portabil, în loc să stați în spatele unuia fixat pe pupitru.
10. **Utilizați microfonul corect.**
    După ce începeți să vorbiți, nu-l mai atingeți. Nu vă întoarceți cu spatele și nu vă îndepărtați de microfon, fără a ridica vocea

în același timp. Când doriți să atrageți atenția publicului asupra unui punct din discurs, apropiați-vă de microfon și vorbiți cu voce joasă.

11. **Părăsiți pupitrul; plimbați-vă printre ascultători.**
Din când în când, depășiți bariera fizică — rândul de scaune din față — care li se pare ascultătorilor că există între dumneavoastră și ei.

12. **Arătați-vă entuziasmul prin mișcări, gesturi și poziție.**
Adresați-vă unor persoane, nu publicului.

13. **Zâmbetul trebuie să se regăsească în voce.**

14. **Transmiteți un mesaj mobilizator.**
Chiar și un subiect neatractiv sau grav poate fi prezentat cu optimism și entuziasm.

#23
Douăzeci și cinci de recomandări pentru utilizarea materialului audio-vizual

1. **Folosiți propria aparatură, atunci când este posibil.**
Nu vă bazați pe alții, decât dacă sunteți sigur că își respectă promisiunea pe care v-au făcut-o. Dacă aduceți propriul retroproiector, de exemplu, veți ști cum funcționează, cât de bine funcționează, și că în mod sigur îl veți avea la dispoziție.

2. **Atunci când călătoriți cu avionul, luați materialul audio-vizual cu dumneavoastră, la bord.**
E mai bine să vă pierdeți hainele într-o astfel de situație.

3. **Preveniți eventualele disfuncționalități.**
Pregătiți-vă un program de rezervă, pentru cazul în care operatorul de imagine nu apare, filmul se rupe, becul de rezervă se arde, sau e pană de curent.

4. **Nu folosiți abuziv materialul vizual.**
Este recomandabil să folosiți un singur material vizual pentru fiecare concept de bază.

5. **Asigurați-vă că acesta poate fi văzut de toți cei din sală.**
Observați-l mai dinainte, de la aceeași distanță de la care îl va privi și publicul dumneavoastră. Verificați ca să nu fie obturate de pupitru, de dumneavoastră, sau de altceva.

6. **Vorbiți cu fața spre public, nu către materialele vizuale.**
Pierdeți atenția ascultătorilor dacă vă întoarceți cu spatele spre ei.

Dacă folosiți filme sau casete video:

7. **Căutați să prezentați programe serioase.**
Atenția publicului poate să fie distrasă de lungimea fustelor sau de lățimea cravatelor. Dacă intenționați să prezentați un film sau o casetă în scopuri didactice, vizionați materialul înainte. Interesul dumneavoastră este ca cei cărora vă adresați să privească și să gândească, nu să chicotească.
8. **Poziționați monitoarelor TV astfel încât toată lumea să poată vedea, fără reflectări neplăcute pe ecran.**

Dacă folosiți retroproiectoarele:

9. **Curățați lentilele și geamul — mai ales pe dedesubt — pentru a îndepărta toate petele de pe imaginea proiectată.**
10. **Poziționați ecranul astfel încât să nu se afle sub lumina din tavan.**
11. **Nu stingeți limina, atunci când prezentați diapozitive.**
Oamenii dorm în întuneric. Verificați cât de luminată poate fi camera, fără ca imaginea proiectată pe ecran să piardă din claritate. S-ar putea să constatați cu surprindere că, în majoritatea camerelor, nu trebuie micșorată intensitatea luminii.
12. **Nu adăugați texte la diapozitive.**
Utilizați completări de tipul graficelor, desenelor comice, culorilor. Titlurile și listele sunt preferabile propozițiilor și paragrafelor.
13. **Prezentați datele numerice sub formă de grafice sau linii, nu sub formă de tabele.**
Impactul vizual trebuie să se constate în termen de cinci secunde. Înțelegerea completă nu trebuie să ia mai mult de 20 de secunde.
14. **Eliminați irizarea scrisului pe peliculă.**
Obțineți negative de film și colorați cuvintele și ilustrațiile.
15. **Schimbați pelicula fără a deranja publicul.**
În camerele întunecate, așezați o bucată de carton subțire deasupra peliculei care urmează a fi înlocuită și puneți următoarea

peliculă deasupra cartonului. Extrageți ușor cartonul împreună cu pelicula de sub el. Exersați această manevră, până când reușiți să o faceți cu ușurință.

Dacă folosiți diapozitive de 35 mm:

16. **Faceți o copie după cea mai bună și inserați-o la sfârșitul carului, pentru a însoți remarcile de încheiere.**
17. **Așezați o foaie opacă, la începutul și sfârșitul carului.**

În felul acesta, evitați să distrageți atenția ascultătorilor, cu lumina intermitentă.

Dacă folosiți flipchart-uri:

18. **Fiți atent la indicatoare, mai ales dacă sunt extensibile.**

Veți avea tendința să vă jucați cu ele.

19. **Faceți însemnări cu creionul, ușor, pe fiecare filă pe care o folosiți.**

Notele vor fi vizibile numai de dvs. O să vă reamintească ceea ce intenționați să scrieți cu markerul pe fiecare foaie. Puteți ține astfel un întreg discurs, fără a avea nici un fel de note sau materiale suplimentare, vizibile.

20. **Poziționați flipchart-ul în mod corespunzător.**

Așezați-l cât de sus posibil. Plasați-l aproape de public, nu într-un colț, în spate. Nu blocați cu el alt material vizual, ca de exemplu un ecran pe care îl veți folosi ulterior. Așezați-l în așa fel, încât să nu fie necesar să treceți prin fața lui de câte ori doriți să scrieți ceva. Cei care scriu cu mâna dreaptă îl vor poziționa în stânga scenei și viceversa.

21. **Folosiți markere corespunzătoare.**

Folosiți markere, nu creioane. Sunt de perferat culorile închise, mai ales negrul și albastrul. Roșul este plăcut ca efect, dar nu este ușor vizibil din rândul al zecelea, într-o cameră iluminată mediu. Alegeți markere care să nu curgă pe următoarea foaie și să nu răspândească un miros neplăcut.

Feriți-vă de markerele puse la dispoziție de către altcineva. Conform Legii lui Murphy, vor fi uscate.

22. **Nu folosiți flipchart-ul pentru un public numeros.**

Când numărul participanților depășește treizeci și cinci, transparentele retroproiectate sunt mai eficiente pentru cei care stau în ultimele rânduri.

Dacă distribuiți modele și materiale publicului:

23. **Nu dați nici o dată un model în trei dimensiuni publicului pentru a fi analizat.**
Va fi însoțit de comentarii în întreaga sală. Așezați modelul pe o masă, în fața publicului și referiți-vă la el, în timp ce vorbiți.
24. **Nu încercați să vorbiți, în timp ce se împart materialele în sală, sau în timp ce acestea sunt citite.**
Așteptați până când participanții vă pot acorda întreaga lor atenție.
25. **Nu distribuiți nici o dată un material care nu are legătură directă cu discursul dvs.**
Distribuiți materialul suplimentar în partea din spate a sălii, după ce vă încheiați discursul.

#24
Douăsprezece tehnici pentru a conduce o dezbatere în mod eficient

1. **Priviți direct spre persoana care pune întrebarea; apoi adresați răspunsul tuturor ascultătorilor.**
Nu vă lansați în dialoguri.
2. **Ascultați cu atenție toate întrebările.**
Concentrați-vă atenția atât asupra semnelor verbale, cât și asupra celor nonverbale. (5, 8)
3. **Asigurați-vă că ați înțeles bine întrebarea.**
Cereți lămuriri; rugați să vi se repete întrebarea.
4. **Repetați întrebările, în cazul în care vă adresați unui public numeros.**
Asigurați-vă că toată lumea aude întrebarea; acordați-vă timp de gândire.
5. **Apelați la materialele vizuale, pentru a da greutate răspunsurilor dvs.**
Aduceți mai multă documentație decât aveți nevoie pentru discursul propriu-zis. E recomandabil să aveți material de rezervă.
6. **Nu permiteți unei persoane să monopolizeze discuția.**
Întreptați-vă atenția de la cel care monopolizează discuția, către alte persoane. Dacă cel care monopolizează discuția este o

persoană pe care trebuie să o menajați, atunci zâmbiți și suportați-l.

7. **Dacă nu aveți un răspuns la o anumită întrebare, nu improvizați.**
   Promiteți că vă veți documenta în legătură cu respectiva întrebare, și veți oferi un răspuns în scurt timp.
8. **Mențineți atenția publicului asupra temei discursului dumneavoastră.**
   Nu permiteți întrebări care să vă abată de la scopul principal al discursului dumneavoastră. Nu ezitați să spuneți: "Mi se pare foarte interesant, dar nu se încadrează în problematica acoperită de discursul meu".
9. **Păstrați controlul asupra dezbaterii.**
   Nu permiteți altor persoane să folosească dezbaterea dumneavoastră ca un forum personal. Cereți interlocutorilor să reformuleze afirmațiile, ca întrebări. Nu răspundeți nici o dată unor opinii —, răspundeți numai la întrebări.
10. **Răspundeți provocărilor și obiecțiilor cu date concrete, nu cu emoție.**
    Păstrați-vă calmul. Dumneavoastră veți câștiga, iar cel care s-a înfierbântat va pierde în ochii publicului.
11. **Cunoașteți-vă propriul "călcâi al lui Ahile".**
    Pregătiți-vă răspunsuri pentru întrebările pe care sperați că nu vi le va pune nimeni.
12. **Încheiați, atrăgând din nou atenția asupra scopului discursului dumneavoastră.**
    Amintiți publicului ceea ce doriți ca el să facă.

#25
Șapte sfaturi pentru a aborda un public turbulent

1. **Menționați numele vorbăreților într-un exemplu care are legătură cu discursul dumneavoastră.**
   Pronunțați numele lor tare și clar. În mod sigur, le veți atrage astfel atenția și le veți transmite un mesaj particular, din care vor înțelege că ar fi de dorit să nu mai vorbească.
2. **Apropiați-vă de cei turbulenți.**
   Dacă puteți să vă apropiați de public, intrați în spațiul în care se află ascultătorii care vă tulbură prezentarea (la o distanță de

aproximativ 2 m). Vor înțelege mesajul, fără să fie nevoie să le spuneți nimic.

3. **Adresați întregului public rugămintea de a face liniște.**
   Majoritatea vor ști cui se adresează observația.
4. **Întrerupeți prezentarea.**
   În același timp, priviți în direcția celor care vă deranjează expunerea. Dacă aceasta nu are efect imediat, curând cei din jurul lor le vor impune tăcerea.
5. **Nu faceți nimic.**
   Așteptați până când publicul se va enerva suficient pentru a-i liniști chiar el pe turbulenți.
6. **Faceți ceva care să surprindă întregul public.**
   Accentuați un anumit cuvânt în microfon sau găsiți o altă modalitate vizuală sau auditivă de a surprinde și a atrage atenția tuturor, inclusiv a turbulenților.
7. **Ca ultimă soluție, puneți-i pe turbulenți într-o postură delicată.**
   Puneți-le o întrebare referitoare la subiectul pe care-l prezentați; rugați-i direct să se comporte corect; faceți o glumă pe seama lor.

#26
Optzeci de citate cu ajutorul cărora vă puteți înviora discursul

1. Nu contează câte pisici se bat, întotdeauna ți se va părea că sunt o mulțime de pisici.

   Abraham Lincoln

2. Cel mai potrivit moment să te relaxezi este acela când n-ai timp de așa ceva.

   Sidney J. Harris

3. Acum șaizeci de ani știam totul, acum nu știu nimic. Educația presupune descoperirea progresivă a propriei ignoranțe.

   Will Durant

4. Orice om are dreptul la propriile opinii. Dar nici un om nu are dreptul să facă lucruri reprobabile.

   Bernard Baruch

5. Nu pot să vă ofer formula succesului. Dar pot să vă dau formula eșecului: Încercați să-i mulțumiți pe toți.

Herbert Bayard Swope

6. Cu cât vorbea mai tare despre onoarea sa, cu atât ne grăbeam să ne numărăm tacâmurile.

Ralph Waldo Emerson

7. Toată lumea este ignorantă, diferă numai subiectele.

Will Rogers

8. Cunoașterea este singurul mijloc de producție care nu este supus legii diminuării beneficiului în raport cu creșterea cantității.

J.M. Clark

9. Greșeala mea a fost aceea de a fi cumpărat acțiuni ale firmei. Acum stau și mă frământ din cauza activității proaste pe care o desfășor.

Marvin Townsend

10. Poți învăța o mulțime de lucruri doar privind atent în jur.

Yogi Berra

11. Dacă n-arunci mingea, n-au cum s-o prindă.

Lefty Gomez

12. Cursa nu e totdeauna câștigată de cel mai rapid și nici lupta de cel mai puternic, dar acestea sunt regulile pariului.

Damon Runyon

13. Viața e ca un joc de cărți. Cărțile care ți se împart, reprezintă determinismul; modul în care joci, reprezintă liberul arbitru.

Jawaharlal Nehru

14. Singurele lucruri care evoluează de la sine într-o organizație sunt dezordinea, fricțiunile și greșelile profesionale.

Peter Drucker

15. Există două momente în viața unui om când acesta trebuie să se abțină de la speculații: atunci când nu și le poate permite și atunci când poate să și le permită.

Mark Twain

16. Există o corelație între cei creativi și cei țicniți. De aceea, trebuie să-i suportăm cu bucurie pe țicniți.

Kingman Brewster

17. Ce ghinion că toți cei care știu cum să conducă o țară sunt ocupați cu condusul taxiurilor și cu tunsul părului.

George Burns

18. Momentul în care o persoană se apropie cel mai mult de perfecțiune este acela când completează un formular de angajare.

Stanley J. Randall

19. În momente ca acestea, este totdeauna binevenit să-ți amintești că ai mai trecut de multe ori prin momente asemănătoare.

Paul Harvey

20. Mulți își închipuie că gândesc, când de fapt nu fac altceva decât să-și organizeze prejudecățile.

William James

21. Succesul este o chestiune de noroc. Puteți întreba pe orice ratat.

Earl Wilson

22. Nu vă frământați să evitați tentațiile; pe măsură ce îmbătrâniți, vor începe să vă evite ele.

The Old Farmer's Almanac

23. Definiția unui discurs bun este următoarea: o introducere și o încheiere, care să nu fie la mare distanță una de alta.

Anonim

24. Ideile bune nu sunt adoptate imediat. Trebuie să fie transpuse în practică cu o răbdare curajoasă.

Hyman Rickover

25. Ca să poți conduce, trebuie să urmezi.

Lao Tse

26. Un conducător adevărat știe calea, arată calea și o urmează.

Anonim

27. Conducătorul trebuie să știe, trebuie să știe că știe, și să-i poată convinge pe cei din jur că știe.

Clarence B. Randall

28. Mintea este ca o parașută. Nu funcționează decât atunci când este deschisă.

Thomas Dewar

29. Atunci când ochii spun un lucru, iar gura un altul, un om cu experiență se bazează pe limbajul celor dintâi.

Ralph Waldo Emerson

30. Certurile n-ar dura mult, dacă vina ar fi numai a uneia dintre părți.

Francois de la Rochefoucauld

31. Puțini știu cum să țină o ședință. Și mai puțini sunt cei care știu cum să renunțe la acest lucru.

Robert Fuoss

32. Un răspuns blând, domoleşte furia.

Proverbe

33. Trece testul final conducătorul care lasă în urma sa oameni convinşi şi dornici să continuie ceea ce a început el.

Walter Lippmann

34. Unii oameni nu vor învăţa niciodată nimic, pentru că înţeleg totul prea repede.

Anonim

35. Un anunţ bun trebuie să fie ca o predică bună: nu trebuie doar să aducă mulţumire celor afectaţi, ci şi să-i afecteze pe cei mulţumiţi.

Bernice Fitz-Gibbon

36. Şi dacă trâmbiţa va da un sunet nelămurit, cine se va pregăti de război?

I Corinteni (14, 8)

37. Când mă pregătesc să conving pe cineva, îmi petrec o treime din timp gândindu-mă la mine — ce voi spune — şi două treimi gândindu-mă la el şi la ce va spune.

Abraham Lincoln

38. Faptele voastre trebuie să reflecte profesiunea de credinţă.

Ralph Waldo Emerson

39. Diamantul este un cărbune transformat într-o calitate superioară sub presiune.

Anonim

40. Dacă orb pe orb va călăuzi, amândoi vor cădea în groapă.

Matei (15, 14)

41. O idee nouă e delicată. Poate fi ucisă de un zâmbet ironic sau de un căscat; poate fi înjunghiată de sarcasm şi speriată de moarte de încruntarea de pe faţa celui îndreptăţit să aibă o opinie.

Charles Browner

42. Cel mai bine i se potriveşte următoarea caracterizare: face parte dintre acei oratori care înainte de a se ridica, nu ştiu ce urmează să spună; atunci când vorbesc, nu ştiu ce spun; iar după ce s-au aşezat, nu ştiu ce au spus.

Winston Churchill

43. Cu cât conflictul este mai acut, cu atât triumful va fi mai măreţ.

Thomas Paine

44. Feriți-vă de cel care știe răspunsul, înainte de a înțelege întrebarea.

C.M. Manasco

45. Cât de multe dispute ar fi putut fi reduse la un paragraf, dacă părțile și-ar fi definit punctul de vedere.

Aristotel

46. A asculta pe cineva cu ochii este la fel de important ca și a-l asculta cu urechile.

Martin Buxbaum

47. Idealul nu este să gândim cu toții la fel: diferența de opinii este cea care generează întrecerea.

Mark Twain

48. O oarecare opoziție este de mare ajutor oricui. Zmeele se ridică contra vântului și cu vântul.

John Neal

49. Câți oameni își propun să-și îmbunătățească discursul în aceeași măsură ca și performanțele la golf?

F.L. Lucas

50. Un comitet alcătuit din trei persoane își rezolvă toate problemele dacă două dintre ele absentează.

Herbert V. Prochnow

51. Binecuvântat este cel care, atunci când nu are nimic de spus, se abține să demonstreze acest lucru prin vorbe.

George Eliot

52. Dacă în locul lui Moise ar fi fost un comitet, Israel ar fi încă în Egipt.

Anonim

53. Nimeni nu te-ar asculta vorbind, dacă n-ar ști că după aceea îi vine și lui rândul.

E. W. Howe

54. Pentru ca buzele să nu greșească, gândiți-vă cu atenție la cinci lucruri: cui îi vorbiți; despre cine vorbiți; cum și când și unde.

William Edward Norris

55. Nu lăudați o soră unei alte surori, în speranța că acest compliment va ajunge la urechile cui trebuie.

Rudyard Kipling

56. Un discurs este ca o poveste de dragoste. Orice prost poate să-l înceapă, dar ca să-l închei, îți trebuie calități deosebite.

Lord Mancroft

57. Tatăl meu mi-a dat aceste sfaturi referitoare la construirea unui discurs: fii sincer... fii concis... stai jos.

James Roosevelt

58. Nu renunţaţi niciodată la propriile experienţe sau convingeri de dragul păcii sau al liniştei.

Dag Hammerskjold

59. Cei care ţin ochii deschişi pot citi volume întregi în tot ce se întâmplă în jur.

Edward Hall

60. Angajaţii reacţionează la comportamentul conducerii şi nu la observaţiile făcute de membrii acesteia.

Saul Gellerman

61. Dacă un om nu ştie către ce port vâsleşte, nici un vânt nu-i este favorabil.

Seneca

62. Cel care ştie şi totuşi crede că nu ştie, este foarte înţelept. Cel care nu ştie, dar crede că ştie este bolnav.

Lao Tse

63. A fi puternic este acelaşi lucru cu a fi o doamnă. Dacă trebuie să atragi atenţia asupra acestui lucru, înseamnă că nu eşti.

Anonim

64. Şeful este persoana întotdeauna punctuală atunci când tu întârzii şi întârzie când eşti punctual.

Anonim

65. A şti că suntem bolnavi, însemnă a fi pe jumătate vindecaţi.

Alexander Pope

66. Nu interesează pe nimeni ce furtuni ai înfruntat, ci dacă ai adus vaporul la ţărm.

Anonim

67. Unul dintre avantajele de a vorbi singur este acela de a şti că cel puţin cineva te ascultă.

Anonim

68. Din nemulţumirea oamenilor a izvorât progresul.

Ella Wheeler Wilcox

69. Atunci când elefanţii se luptă, cea care suferă este iarba.

Proverb african

70. Nu există fapte, ci numai interpretări.

Friedrich Nietzsche

71. Unele probleme nu se rezolvă niciodată, ci doar devin perimate.

Anonim

72. Problemele crează capacitatea de a le aborda.

Oliver Wendell Holmes, Jr.

73. Compromisul este arta de a împărți un tort în așa fel încât toată lumea să aibă impresia că a primit bucata cea mai mare.

Anonim

74. Animalele, ca și oamenii, pentru a da măsura capacității lor, trebuie încurajate, mângâiate și, mai ales, făcute să se simtă importante.

Anonim

75. Orice progres emană de la persoane care au adoptat poziții nepopulare.

Adlai Stevenson

76. Unul dintre modurile în care îi puteți convinge pe ceilalți este de a-i asculta; folosiți-vă deci urechile!

Dean Rusk

77. Cel mai bun lucru pe care poți să-l faci în spatele cuiva, este să-l bați prietenește pe umăr.

Anonim

78. Folosiți-vă toate calitățile — în pădure ar fi o liniște îngrozitoare, dacă n-ar cânta decât păsările cu glasul cel mai frumos.

Henry VanDyke

79. Puține sunt lucrurile care ajută un om în mai mare măsură decât a-i da o răspundere și a-i spune că ai încredere în el.

Booker T. Washington

80. Cel care se supune împotriva voinței proprii, va dori să fie inert.

Samuel Butler

III

Scrieți, având în vedere reușita

De ce, oare, directori pricepuți, care adesea au absolvit o universitate de prestigiu, trimit note, rapoarte și scrisori pline de greșeli de ortografie și gramaticale, cu termeni utilizați greșit, cu construcții stângace, formulate într-un stil rigid, artificial? De ce este, oare, corespondența de afaceri în special, și documentația pentru afaceri, în general, atât de jalnică? Și de ce cursurile pe tema "O corespondență de afaceri eficientă" devin o industrie înfloritoare?

Veți primi răspunsuri diferite la aceste întrebări, în funcție de persoana căreia i le adresați. Sociologii și specialiștii în antropologia culturii sunt de părere că televiziunea ne-a transformat dintr-o societate orientată către cuvântul tipărit, într-o societate orientată către imaginea vizuală. Ei îi deplâng pe copiii a căror colecție de videocasete de acasă este mai amplă decât biblioteca. Unii pedagogi susțin că vina o poartă era toleranței, care a încurajat libertatea elevilor de a hotărî care sunt principalele obiecte de studiu și de a alege cursurile cu o aplicație practică imediată în defavoarea studiului principiilor de bază. Ei au dat și exemple în acest sens, menționând o serie de licee din țară care oferă lecții de conducere auto, nu și de latină.

În ceea ce-i privește pe directorii de societăți, aceștia se plâng că erau prea ocupați în facultate pentru a putea profita de cursurile de redactare de texte. Marketingul, finanțele, contabilitatea și managementul — acestea sunt disciplinele care au o legătură directă cu rezultatele nete din bilanț; scrisul nu intră în această categorie. Și, de altfel, secretarele sunt plătite și ca să corecteze greșelile de ortografie, gramatică și punctuație. Iar ce le scapă acestora, va fi corectat de noile programe software.

Aceste trei genuri de răspunsuri arată că există explicații pentru calitatea modestă a corespondenței de afaceri. Totuși, nu ar trebui să acceptăm această stare de lucruri ca pe ceva ce nu poate fi controlat. Avem atât răspunderea, cât și posibilitatea de a ne schimba din acest punct de vedere și de a îmbunătăți deprinderile de comunicare

în scris. Listele prezentate în acest capitol pun accentul pe capacitatea dumneavoastră de a scrie clar și corect.

Cineva spunea că atunci când comunicăm, transmitem, de fapt, trei lucruri: ceva în legătură cu mesajul nostru, ceva despre cel care îl va citi și ceva despre noi înșine. Atunci când scriem clar, arătăm că-l înțelegem pe cel căruia îi adresăm mesajul, că ne-am gândit serios la scopul comunicării, pe care am formulat-o în mod limpede, și astfel ne prezentăm noi înșine într-o lumină pozitivă.

Scriind clar și realizând aceste trei obiective, beneficiem și de un alt avantaj: rezultatele se vor îmbunătăți. Într-adevăr, întocmind materiale scrise clar, facem o economie de timp, evităm inconvenientele și frustările, care înseamnă costuri. Prin urmare, studiați listele și începeți să aplicați ideile conținute în acestea, pentru a vă îmbunătăți rezultatele.

#27
Zece sugestii pentru a depăși blocajul în fața paginii albe

1. **Notați orice idee vă vine, de fiecare dată.**
   Scrieți pe un suport de pahar, pe un plic sau pe orice bucată de hârtie pe care o aveți la îndemână orice idee bună care vă trece prin minte. Nu vă bazați pe faptul că vă veți aminti de ea mai târziu. O propoziție, o expresie, un cuvânt, chiar și o schiță sau un grafic oricât de schematic vă vor fi de mare folos atunci când se apropie termenul și trebuie să scrieți.
2. **"Gândiți cu voce tare".**
   Vorbiți despre tema respectivă cu un coleg, prieten sau cu o rudă. Folosiți un casetofon și apoi notați ce s-a discutat. Notând câteva idei în acest mod, veți reuși să depășiți handicapul de a vă afla în fața unei foi albe.
3. **Creați un "profil" al subiectului pe care îl veți aborda.**
   Scrieți un răspuns de câte o propoziție la următoarele întrebări: Despre ce scriu? Ce doresc să facă cititorul după ce primește mesajul meu? Ce trebuie să știe cititorul pentru a reacționa? În ce mod îl pot convinge pe cel care citește? Aceste răspunsuri reprezintă nucleul lucrării pe care o veți scrie.
4. **"Trimiteți o telegramă" cititorului.**

Închipuiți-vă că cel care urmează să citească textul dumneavoastră nu este în țară și, prin urmare, trebuie să-i trimiteți o telegramă. Fiecare cuvânt costă, așa că trebuie să fiți concis, dar clar. "Telegrama" dumneavoastră poate ajuta să stabiliți punctele cheie pe care trebuie să le abordați în relatare.

5. **Încercați "o convorbire internațională de trei minute".**
   Cu ajutorul casetofonului și al unui cronometru, transmiteți relatarea dumneavoastră persoanei de la "celălalt capăt al firului", în trei minute sau chiar mai puțin.
6. **Aplicați tehnica celor șase întrebări, folosită de ziariști.**
   Răspundeți la următoarele întrebări, referindu-vă la subiectul în cauză: "cine", "ce", "unde", când", "de ce" și "cum". Apoi reordonați sau reformulați răspunsurile, într-o schemă după care să puteți lucra.
7. **Schițați "o hartă" a tuturor ideilor de bază pe care trebuie să le acoperiți.**
   Nu trebuie să vă preocupe încă ordinea lor, pur și simplu notați-le pe măsură ce vă vin în minte. Cea mai bună metodă este să scrieți în mijlocul unei foi mari de hârtie scopul materialului. Scrieți apoi ideile, pe măsură ce vă vin, pe linii care pornesc în toate direcțiile din centrul în care se află formularea scopului. Nu încercați să organizați aceste idei până când nu le-ați scris pe toate pe această "hartă cognitivă". (11)
8. **Scrieți introducerea, *după ce* ați scris tot restul materialului.**
   Introducerea este o anticipare a ceea ce va urma, dar majoritatea dintre noi își cizelează și reordonează ideile, pe măsură ce scriu. De aceea, adesea este mai eficient să elaborăm introducerea după ce am terminat de scris și după ce putem vedea ce a ieșit de fapt.
9. **Scrieți *mai întâi* concluzia.**
   Scriind mai întâi fraza, paragraful sau capitolul de încheiere, puteți vedea mai clar cum trebuie organizate ideile pentru a se ajunge la acea concluzie. Puteți eventual s-o modificați mai târziu, dacă e cazul.
10. **Nu încercați să dați materialului forma finală de la început.**
    Principalul dumneavoastră obiectiv să fie acela de a vă nota pe hârtie gândurile și ideile, indiferent de cuvintele folosite, de

structura frazei sau de ortografie. Editoarele de texte vă ajută să șlefuiți textul mai târziu. Mai întâi scrieți și apoi preocupați-vă de formă.

#28
Zece tehnici pentru a îmbunătăți "personalitatea" scrisorilor dumneavoastră

1. **Puneți-vă întrebarea: "Oare aș și spune ceea ce am scris?"**
   Citiți cu voce tare ceea ce ați scris. Dacă vi se pare că sună pompos sau artificial, înseamnă că așa și este.
2. **Fiți concis.**
   Nu folosiți expresii lungi atunci când un singur cuvânt este suficient. De ce spuneți "în acest moment" când puteți spune "acum"?
3. **Nu formulați fraze lungi, complexe, legând propozițiile între ele cu "și".**
   Nu scrieți: "Particip la cursurile de management, organizate de Universitatea Cutare, din orașul Cutare, din California și îmi voi lua diploma în iunie, și mă interesează să lucrez pentru societatea dumneavoastră". Lăsați cititorului puțin timp să respire: "Particip la cursurile de management, organizate de Universitatea Cutare, din orașul Cutare, California. Îmi iau diploma în iunie și m-ar interesa să lucrez pentru societatea dvs."
4. **Atunci când cuvintele scurte corespund, folosiți-le.**
   Nu este nevoie să spuneți că "v-ar interesa" un post în domeniul finanțelor internaționale, când puteți spune pur și simplu că "doriți" un astfel de post. Nu "vă exprimați dorința de a beneficia" de informații despre un anumit post, ci pur și simplu "solicitați" informații.
5. **Folosiți cuvinte expresive, ilustrative pentru a crea o imagine pe care s-o perceapă cititorul.**
   Cel care spune că este "încântat" sau "dornic" de a lucra în domeniul finanțelor sună mai convingător decât cel pe care pur și simplu "l-ar interesa" acest lucru. Atunci când îl informați pe cititor de faptul că ați "atacat" o problemă, termenul sugerează imaginea pregnantă, în mișcare parcă, a unui meci de fotbal.

6. **Scrieți din punctul de vedere al celui care primește mesajul.**
Puneți-vă în situația celui care citește mesajul dumneavoastră și concentrați-vă asupra problemelor și obiectivelor acelei persoane, mai curând decât asupra problemelor proprii. De exemplu, spuneți-i unui potențial patron ce puteți face pentru realizarea obiectivelor societății respective și nu ceea ce așteptați ca ea să vă ofere.
7. **Acordați atenție titlurilor și pozițiilor ierarhice.**
Dacă persoana căreia îi adresați mesajul are un titlu sau o profesie, ca de exemplu doctor sau profesor, folosiți acest titlu în formula de adresare. Toată lumea e mândră de realizările sale profesionale și va reacționa, mai mult ca sigur, în mod pozitiv, atunci când cel care le scrie recunoaște aceste merite.
8. **Utilizați un limbaj neformal.**
Puteți folosi prescurtări de genul "mi-e" în loc de "îmi este" în orice situație, în afara celor extrem de oficiale.
9. **Evitați clișeele.**
Dacă trebuie să transmiteți vești proaste, nu servește la nimic să-l asigurați pe cititor că "după ploaie, vine soare". Nu are nici un haz să spuneți că "ideea conform căreia omul este cea mai importantă resursă a instituției dumneavoastră traversează raportul ca un fir roșu".
10. **Folosiți exemple la obiect, pentru a da relevanță ideilor prezentate.**
În loc să afirmați că aveți "pregătirea necesară pentru postul respectiv", citați cursurile și experiența în domeniu, din care să reiasă calificarea dumneavoastră pentru acel post.

#29
Șapte sugestii pentru a-l convinge pe cel care primește mesajul

1. **Explicați un lucru nou sau cu care cel ce citește mesajul nu e familiarizat, comparându-l cu ceva ce persoana respectivă cunoaște deja.**
De exemplu, comparați caracteristicile noului sistem de organizare a activității dintr-un sector, pe care l-ați propus, cu un sistem care există deja și pe care persoana respectivă îl

cunoaște, pentru a scoate în evidență modul în care se vor aborda sarcinile, folosind noul sistem.

2. **Furnizați exemple, pentru a vă susține generalizările și concluziile.**
   Exemplele pot fi statistici, aprecieri ale unor experți recunoscuți și ale altor surse autorizate, precizări și reglementări oficiale sau legale și evidențierea unor raporturi cauzale. Nu plecați de la premisa că materialele explicative sunt inutile, pentru că persoana căreia vă adresați are acces la aceeași sursă de informații ca și dumneavoastră. Dacă punctul de vedere al persoanei căreia vă adresați asupra problemei respective este diferit de al dumneavoastră, aceeași informație va fi interpretată în mod diferit.
3. **Evitați formulările vagi, de tipul "mai repede" sau "mai bine".**
   Cât de repede înseamnă "mai repede"? "Mai bine" decât ce? Sună mult mai convingător să spuneți că prin aplicarea soluției propuse "se va reduce timpul de așteptare cu două minute pentru fiecare client". Dacă nu aveți informațiile necesare unei afirmații documentate, înseamnă că nu sunteți încă pregătit să scrieți.
4. **Scrieți pentru cel cărula vă adresați, nu pentru dumneavoastră.**
   Dumneavoastră știți încotro vă îndreptați, dar cititorul are nevoie de unele semne de circulație și de marcaje pe parcurs. Furnizați aceste indicații sub forma titlurilor, ilustrațiilor și prin folosirea unor elemente clare de tranziție de la o idee la următoarea. Cititorilor nu le plac ocolișurile neașteptate și încheierile surpriză.
5. **Scrieți materialul în așa fel, încât să fie ușor de citit.**
   Împărțiți paragrafele lungi în paragrafe mai scurte, enumerați unul sub altul elementele sau caracteristicile separate și lăsați margini generoase.
6. **Redați raportul dintre persoane, sarcini sau cifre, prin materiale ilustrative.**
   De exemplu, prezentați raportul ierarhic dintr-o unitate prin intermediul unei organigrame, prezentați fluxul de activitate prin intermediul unei diagrame și prezentați procentele, prin intermediul unui grafic. Vechea zicală "o imagine face cât o

mie de cuvinte" este deosebit de adevărată pentru această categorie de date.

7. **Rezumați principalele puncte și menționați din nou scopul adresării la sfârșitul notelor, rapoartelor sau scrisorilor mai lungi de o pagină.**
Încheierea trebuie să-i amintească celui care citește că ați avut un motiv serios ca să vă adresați lui.

#30
Unsprezece moduri de a întocmi scrisori mai convingătoare

1. **Întocmiți un plan, înainte de a începe să scrieți.**
Răspundeți la aceste întrebări: Ce sper să rezolv trimițând această scrisoare? Cine este cel care citește scrisoarea și ce trebuie să știe acesta? Ce circumstanțe afectează abordarea mea? De ce informații suplimentare am nevoie, înainte de a începe să scriu? Vizualizați întreaga scrisoare, înainte de a începe să scrieți.
2. **Folosiți abordarea din punctul de vedere al cititorului.**
Cititorii preferă să fie vorba despre ei, mai curând decât despre dumneavoastră. Referiți-vă la ei, de câte ori e posibil. În loc de: "Noul nostru program software reprezintă o economie de 500 USD pentru client", scrieți: "Veți economisi 500 USD, cu ajutorul noului nostru program software".
3. **Folosiți propoziții afirmative.**
Majoritatea oamenilor preferă să audă cuvinte pozitive. Schimbați formularea: "N-am nimic împotrivă să accept numirea", cu: "Accept numirea".
4. **Folosiți cuvinte "viguroase".**
Străduiți-vă să creați o anumită imagine în mintea cititorului. Cuvintele sugestive sunt *scurte* ("a folosi" este mai sugestiv decât "a da o utilizare"), *specifice* ("Cadillac" este mai sugestiv decât "mașină"), *concise* ("Intenționez să plec" este mai sugestiv decât "Am de gând să plec"), *compacte* ("mâzgălit" este mai sugestiv decât "scris în grabă"), *familiare* ("vânătaie" este mai sugestiv decât "echimoză") și *neașteptate* ("bucăți" poate fi înlocuit cu succes prin "fragmente").

5. **Eliminați cuvintele inutile.**
Parcurgeți cu atenție ciorna și căutați toate cuvintele care pot fi eliminate fără a afecta mesajul. "Editarea [este procesul prin care se] elimină [toate acele] cuvinte inutile, care ocupă [în mod inutil] spațiu [suplimentar], fără să adauge nimic [într-adevăr interesant sensului] mesajului".
6. **Captați atenția cititorului, de la primul paragraf.**
Cel care primește scrisoarea va hotărî de la paragraful introductiv dacă va continua lectura, sau nu. În multe cazuri, acest paragraf este singurul care va fi citit. Încercați să parcurgeți repede seria de "cine, ce, unde, când, de ce și cum".
7. **Menționați veștile bune, la începutul scrisorii.**
Nu-l lăsați pe destinatarul scrisorii să se întrebe despre ce e vorba în scrisoare, atunci când aveți să-i dați o veste bună.
8. **Păstrați veștile proaste pentru sfârșitul scrisorii.**
Prin amânarea formulării explicite a veștilor proaste, îi acordați cititorului un spațiu emoțional, pentru a anticipa și accepta mai ușor mesajul neplăcut.
9. **Convingeți-l pe cel care citește, folosind exemple.**
Simpla repetare a afirmațiilor inițiale nu este suficientă. Dați exemple clare; menționați date verificabile; citați date statistice sigure; citați precizări oficiale; faceți comparații cu lucruri pe care cititorul le cunoaște deja.
10. **Încheiați scrisoarea specificând ce măsuri urmează să fie aplicate.**
Dacă doriți ca cititorul scrisorii să facă ceva sau dacă dumneavoastră intenționați să faceți un anumit lucru, specificați toate acestea în mod explicit în paragraful final. Nu bateți câmpii și nu îngropați aceste date în mijlocul scrisorii, unde nu vor avea același impact.
11. **Semnați scrisoarea cu cerneală albastră.**
Dacă scrisoarea este tipărită cu negru, semnătura dumneavoastră va ieși astfel în evidență, subliniindu-se în felul acesta caracterul personal al comunicării.

IV

Manifestați siguranță de sine în îndrumarea angajaților

În cursul unuia dintre seminarele noastre recente, un director cu experiență, care lucra pentru firma Fortune 500, se plângea de serviciul său: "Știți, instituția noastră ar fi un loc de muncă minunat, dacă oamenii cu care lucrez ar fi altfel". Poate ați simțit și dumneavoastră uneori același lucru.

De ce oare toți managerii, indiferent de domeniul de activitate și de nivelul ierarhic, exprimă de multe ori aceeași nemulțumire? Răspunsul este simplu: adesea, managerii sunt promovați doar pe criteriul cunoștințelor de specialitate, deosebit de performante în domeniul respectiv. Totuși, o dată ajunși în funcția de conducere, cunoștințele tehnice devin mai puțin relevante, iar aptitudinile interpersonale, mai importante. Conducătorii care nu au aceste aptitudini în scurt timp se vor simți frustrați, constatând complexitatea relațiilor cu angajații instituției. Acest lucru apare evident mai ales în relațiile cu subordonații, care reprezintă, pentru mulți dintre cei care ocupă funcții de conducere pentru prima dată, o specie umană necunoscută. Specialiști competenți, promovați în funcții de conducere, află în scurt timp că între a ști să faci un lucru și a-i determina pe alții să-l facă, este o diferență imensă.

Acum câțiva ani, Laurence J. Peter a scris o carte de succes, intitulată "Principiul Peter", în care explică pe larg faptul că specializarea tehnică nu compensează lipsa priceperii de a stabili relații interpersonale. Teza principală susținută în carte afirmă că orice conducător, dacă este promovat suficient de des, va fi, în cele din urmă, promovat până atinge propriul său nivel de incompetență. Practic, Peter ne spune că realizările deosebite într-un anumit domeniu de activitate, într-un anumit moment în trecut, nu reprezintă o garanție pentru performanța managerială viitoare, și că, dacă promovarea se face exclusiv pe baza competenței tehnice curente, în cele din urmă oamenii se vor găsi în situația de a nu putea face față problemelor cu care se confruntă. Antidotul pentru incom-

petența managerială? Dobândirea calităților și competențelor cerute în perspectivă.

Listele prezentate aici se bazează pe acest principiu simplu și pe definița conceptului de management. Această definiție, adesea citată în manualele de management, este următoarea: *management* înseamnă obținerea de rezultate prin intermediul eforturilor celorlalți. Fiecare din listele cuprinse în prezentul capitol are menirea de a vă ajuta să vă duceți la îndeplinire activitatea de conducere pentru care ați fost angajat sau promovat.

Am denumit acest capitol "Manifestați siguranță de sine în îndrumarea angajaților" pentru că noi considerăm că a obține rezultate prin intermediul celorlalți înseamnă a rezolva, mai curând decât a evita, problemele umane cu care în mod sigur vă veți confrunta. Nu le puteți face să dispară doar sperând că acest lucru se va întâmpla de la sine, gândindu-vă că ar trebui să se rezolve sau îngropându-vă capul în nisip, ca struțul, pentru a nu le mai vedea. Și nici nu veți reuși în perspectivă abordând stilul autoritar, de genul "să faceți așa, pentru că așa spun eu".

Trebuie să îndrumați activitatea salariaților cu siguranță de sine. Atunci când veți face acest lucru, nu veți mai avea motiv să vă plângeți: "Știți, instituția noastră ar fi un loc de muncă minunat, dacă oamenii cu care lucrez ar fi altfel". Din contră, veți avea bucuria de a putea spune: "Acesta este un loc de muncă grozav *datorită* celor care lucrează aici, — mai ales datorită celor care lucrează cu mine".

#31
Nouăsprezece strategii care asigură succesul în procesul de conducere

1. **Păstrați relații bune cu șeful dumneavoastră.**
   Sănătatea acestei relații este reflectată direct în capacitatea dumnea-voastră de a satisface și, prin aceasta, de a influența angajații. Conducătorii puternici sunt cei care își primesc forța de la șefii lor. (130-135)
2. **Demonstrați, prin puterea exemplului, calitățile pe care doriți să le constatați la subordonații dumneavoastră.**
   Cinstea, loialitatea, sensibilitatea, grija, puterea de decizie, flexibitatea, raționalitatea, obiectivitatea, inițiativa și entuzi-

asmul pe care le așteptați de la subordonații dumneavoastră trebuie să emane de la dumneavoastră înșivă. Puterea exemplului este cea mai sigură strategie de conducere.

3. **Exprimați clar ceea ce doriți.**
Cum altfel vă puteți aștepta să vi se îndeplinească dorințele? Nu porniți de la premisa că subordonații dumneavoastră știu deja ce atitudine și ce rezultate așteptați de la ei. Nu ezitați niciodată să le spuneți exact ceea ce doriți. Spuneți-le *dinainte*, și spuneți-le cât de des aveți ocazia. (66)

4. **Folosiți ședințele pentru a mări coeziunea echipei.**
Încurajați participarea și schimbul de idei. Mențineți atenția grupului asupra obiectivelor. (53-64)

5. **Recompensați cooperarea și conștiinciozitatea.**
Nu considerați realizările drept un lucru de la sine înțeles. Răsplătiți rezultatele bune și puteți fi sigur că veți avea din ce în ce mai multe astfel de ocazii.

6. **Acceptați diferențele dintre angajați și profitați de ele.**
Nu toată lumea poate fi vedeta firmei. Unii se vor remarca în funcții care îi fac pe alții să se plafoneze. Așa cum îl tratați pe fiecare dintre copiii dumneavoastră, ca și cum ar fi singurul copil, purtați-vă și cu angajații pe care îi aveți, ca și cum ar fi vorba de un angajat unic.

7. **Împărtășiți fiecărui angajat aprecierea referitoare la contribuția sa, în cadrul echipei.**
Faceți acest lucru în mod obiectiv, cinstit și cât se poate de des. Asigurați-vă că angajații știu în ce măsură răspund așteptărilor dumneavoastră și care sunt punctele în care ar trebui să insiste. (36, 40)

8. **Ascultați ceea ce au de spus angajații dumneavoastră.**
Vor simți că punctul lor de vedere este important.
Le veți câștiga astfel respectul și loialitatea. Veți afla în același timp multe lucruri interesante despre activitatea organizației. (4, 5)

9. **Angajați adevărați jucători de echipă.**
Nu veți reuși niciodată, indiferent cât și cum îl veți pregăti, să transformați un angajat incompetent sau inadaptabil într-un câștigător al echipei dumneavoastră. Selectați candidații cu atenție. Nu risipiți bani încercând să reparați greșeli; lăsați-i pe concurenții dumneavoastră să facă acest lucru. (90)

10. **Discutați scopurile, părerile, așteptările și motivele care vă animă, cu angajații dumneavoastră.**
Nu le spuneți subordonaților dumneavoastră ce să facă. Spuneți-le care sunt cerințele în situația dată și solicitați-i să vă ajute să găsiți soluția cea mai bună.
11. **Recunoașteți-vă greșelile.**
Aceasta nu este un semn de slăbiciune, ci de putere.
12. **Nu promiteți, faceți.**
O promisiune poate avea doar două urmări, dar nici una foarte bună. O promisiune îndeplinită este ceva la care *se așteaptă* cei din jur; o promisiune încălcată poate însemna sfârșitul unei relații.
13. **Administrați-vă timpul cât mai eficient.**
Rezervați-vă cât mai mult timp pentru a-l petrece în mijlocul angajaților. (113-120)
14. **Numiți angajații în funcții care să răspundă cel mai bine, atât propriilor cerințe, cât și cerințelor instituției.**
Acesta este cel mai bun răspuns la întrebarea: "Cum pot motiva angajații?"
15. **Faceți acele gesturi mărunte care arată subordonaților că îi apreciați ca persoane.**
Știți ce vă face plăcere *dumneavoastră*. Probabil că aceleași lucruri le fac plăcere și celorlalți. Oamenii doresc să se simtă importanți; dacă sunteți amabil cu ei, vor fi gata să vă întoarcă amabilitatea. (37)
16. **Abordați neînțelegerile în mod direct și corect.**
Fiți conștient de rezultatele pe care le poate avea modul dumneavoastră de a rezolva conflictul; învățați să utilizați conflictul în mod pozitiv. (65-75)
17. **Oferiți-le subordonaților informațiile care le sunt necesare pentru a-și îndeplini sarcinile de serviciu, înainte de a avea nevoie de ele.**
Pentru mulți funcționari, informația este una din resursele necesare de care dispun în măsură insuficientă. Atunci când dați o sarcină unui subordonat, puneți-i la dispoziție toate datele pe care le aveți în domeniul respectiv. (33)
18. **Din când în când, detașați-vă de stresul activității zilnice.**
În felul acesta, veți avea timp să vă gândiți în ce măsură se realizează obiectivele propuse și ce planuri trebuie făcute.

Altfel, vă veți petrece timpul zbătându-vă în gol, fără a avea o imagine de perspectivă. (106-113)

19. **Nu vă luați prea în serios.**
Râdeți de propria persoană și împreună cu ceilalți.

#32
Nouă moduri de a-i încuraja pe subordonați să progreseze

1. **Dați-le sarcini importante, stimulatoare.**
Dați-le mână liberă în îndeplinirea unor proiecte riscante. Dați-le șansa de a arăta ce pot face.
2. **Treptat, împărțiți cu subordonații dumneavoastră răspunderea unor sarcini pe care, de obicei, le duceți la îndeplinire singur.**
În felul acesta, subordonații dumneavoastră vor progresa și, în același timp, veți fi degrevat de unele sarcini, astfel încât veți putea aborda probleme și mai interesante. (33)
3. **Exprimați-vă aprecierea atunci când angajații au îndeplinit bine o sarcină de serviciu.**
Vor fi mai motivați dacă știu că le apreciați eforturile. (43, 49)
4. **Implicați-i în procesul decizional — solicitați-le propuneri.**
5. **Trimiteți-i la un curs de pregătire o dată pe an.**
Participarea la cursuri îi face pe oameni să se simtă importanți și le îmbogățesc cunoștințele. (101, 102)
6. **Faceți în mod frecvent comentarii obiective și oneste.**
Evaluarea perioadică a activității nu trebuie să pună în lumină date neașteptate. Nu amânați aprecierile pozitive sau observațiile, așteptând asemenea prilejuri. (36-38, 40-42, 103)
7. **Nu rezolvați sarcinile în locul lor.**
Învățați-i cum să-și rezolve singuri problemele.
8. **Rămâneți deschis problemelor sau întrebărilor lor.**
Ușa dumneavoastră trebuie să fie deschisă, la fel și atitudinea dumneavoastră față de subordonați.
9. **Pregătiți-vă subordonații astfel încât unul sau mai mulți dintre ei să vă poată prelua sarcinile, dacă plecați sau sunteți promovat.**

Cel care vă va înlocui trebuie să lucreze de pe-acum pentru dumneavoastră. (95)

#33
Zece reguli pentru delegarea competențelor

1. **Asigurați-vă că angajatul ales de dumneavoastră are pregătirea, talentul și capacitatea necesare îndeplinirii lucrării respective.**
   Nu dați o sarcină care va fi un eșec și o sursă de nemulțumire.
2. **Consultați-vă cu șeful dumneavoastră.**
   În afara cazului în care vi s-a dat mână liberă în această problemă, asigurați-vă că șeful dumneavoastră este de acord să renunțați la una dintre sarcinile care vă revin.
3. **Delegați nu numai sarcinile mărunte, neimportante, ci și pe cele relevante.**
   Angajații vor vedea acest lucru ca pe un semn de încredere.
4. **Asigurați-vă că subordonații înțeleg bine sarcina.**
   Cereți-le să explice ceea ce cred că doriți să facă. (3)
5. **Lăsați-le latitudinea de a hotărî asupra modului de rezolvare a problemei.**
   Soluția dumneavoastră *nu* este unica soluție. Totuși, dacă există anumite reguli sau limite care se impun, informați-i asupra acestora.
6. **Furnizați *toate* resursele necesare realizării lucrării respective.**
   Dacă le delegați o competență, furnizați-le și ajutorul necesar.
7. **Rămâneți o persoană accesibilă.**
   Asigurați întotdeauna "colacul de salvare" subordonaților dumneavoastră. Fiți disponibili, dar nu interveniți prea insistent în desfășurarea activității lor.
8. **Dacă sarcina este bine îndeplinită, lăudați subalternul.** (37, 38, 49)
9. **Dacă nu este bine îndeplinită, explicați-i ce poate face pentru a-și îmbunătăți nivelul activității.** (40, 41)
10. **Delegați răspunderi cât de des posibil — toată lumea are de câștigat.**

#34
Șapte sugestii pentru stimularea comunicării de jos în sus

1. **Practicați stilul de management prin contactul nemijlocit cu angajații.**
   Aflați ce se petrece printre angajați. Lăsați-i pe ei să vorbească; puneți întrebări și ascultați punctul lor de vedere. (5)
2. **Adoptați "politica ușilor deschise".**
   Angajații trebuie să știe că dacă se întâmplă să aibă o problemă, pot veni să se consulte cu dumneavoastră.
3. **Spuneți-le angajaților că doar veștile proaste nu vor fi comunicate în sus.**
   Dar spuneți-le că dumneavoastră doriți să auziți *atât* lucrurile bune, *cât și* pe cele rele.
4. **Nu reacționați negativ, atunci când aflați că ceva nu merge bine.**
   Nu "tăiați capul solului" care aduce vești proaste.
5. **Organizați periodic întâlniri neoficiale.**
   Organizați petreceri, mese și ieșiri în grup, la iarbă verde. La un picnic, veți afla lucruri pe care angajații nu vi le-ar spune în biroul dumneavoastră. Participarea la evenimentele sociale vă face mai accesibil.
6. **La ședințe, solicitați în mod regulat rapoarte de activitate.**
   Nu fiți prea exigent în privința conținutului acestora.
7. **Arătați că sunteți o ființă omenească.**
   Autopersiflați-vă, recunoașteți-vă greșelile, scuzați-vă dacă ați făcut un lucru care a jignit un angajat.
   Considerat o ființă omenească obișnuită, veți fi mai abordabil în ochii angajaților.

#35
Nouă recomandări pentru a oferi explicații profesionale în mod eficient

1. **Planificați-vă timp pentru această activitate într-un loc liniștit, unde puteți discuta fără a fi distras.**
   Nu dați explicații pe fugă sau fragmentat.

2. **Anticipați sentimentele, nevoile și preocupările angajaților.**
Dacă ați avut vreodată aceeași slujbă, amintiți-vă ce simțeați și ce greu vă era să înțelegeți explicațiile complicate ale șefului.
3. **Cereți angajaților să vă spună cum înțeleg activitatea respectivă.**
Completați lacunele, astfel încât explicațiile dumneavoastră să poată fi înțelese.
4. **Folosiți un limbaj simplu, concret, specific.**
Evitați, pe cât posibil, utilizarea jargonului. Vorbiți pe înțelesul celui care vă ascultă. (3, 6)
5. **Nu insistați asupra lucrurilor evidente.**
Vorbiți-le despre ceea ce nu știu, nu despre ceea ce știu deja.
6. **Dacă este posibil, demonstrați-le modul corect de rezolvare a sarcinii respective.**
Arătați-i angajatului cum ar trebui să fie făcut un anumit lucru, sau cum ar trebui să arate când este gata. Dacă practic nu este posibil, încercați să creați o imagine mentală vie a activității respective. Dați exemple.
7. **Cereți-i angajatului să încerce să facă ceea ce i-ați explicat.**
Dați explicații și faceți recomandări, solicitând aplicarea celor prezentate. Dacă realizarea sarcinii este incorectă, explicați de ce și dați un alt model de realizare, corespunzător. Dacă sarcina este realizată corect, lăudați-l.
8. **Încurajați angajații să pună întrebări.**
Răspundeți amabil la toate întrebările. Nu disprețuiți un angajat pentru că a pus o întrebare pe care o considerați stupidă.
9. **Spuneți-le angajaților că sunteți la dispoziția lor, atunci când apar probleme sau au alte întrebări.**
Asigurați-vă că puteți fi ușor abordat chiar de cei mai timizi sau nesiguri dintre angajați.

#36
Unsprezece etape pentru efectuarea unei evaluări eficiente a performanței

1. **Dați-i timp subordonatului să se pregătească.**
Cu o săptămână înainte de evaluare, spuneți-i subordonatului să facă o autoanaliză atentă a activității sale din cursul perioadei anterioare.

2. **Rezervați-vă cel puțin 45 de minute, în care să nu fiți întrerupt.**
3. **La începutul discuției, ajutați-l pe subordonat să se relaxeze.**
   Evaluarea performanței reprezintă o amenințare potențială pentru angajați. Diminuați tensiunea și reacția defensivă a acestora. Explicați faptul că evaluarea performanței nu reprezintă altceva decât o versiune structurată a procesului de comunicare referitor la activitatea desfășurată. (86)
4. **Evaluați în principal performanța și comportamentul — nu consecințele și persoana.**
   Ce anume a făcut angajatul bine sau nesatisfăcător? Dați cât mai multe exemple. (40, 41)
5. **Nu insistați asupra scalei numerice de clasificare a performanței, utilizată pentru evaluare.**
   Angajatul nu trebuie să plece din biroul dumneavoastră cu eticheta "coeficient 4". Pregătirea, sfaturile și planurile concrete pentru îmbunătățirea nivelului activității sunt mai importante decât încadrarea într-o rubrică. Discutați despre *semnificația* coeficienților, nu despre cifre în sine.
6. **Cereți-i angajatului părerea despre performanța sa.**
   Dacă părerea dumneavoastră diferă, căutați explicația acestei neconcordanțe. Cereți-i din nou angajatului să se refere la performanță și la comportament, nu la intenții și încercări.
7. **Evaluați performanța, raportându-vă la un standard sau la ceea ce se așteaptă în acea privință.**
   Dacă nu ați reușit să stabiliți un standard sau un nivel, corectați această situație imediat. Asigurați-vă că prin această evaluare stabiliți standardul pentru următoarele. (66)
8. **Asigurați-vă că angajatul înțelege termenii în același mod ca și dumneavoastră.**
   Cereți-i să explice și să interpreteze cele conținute în formularul de apreciere, dacă folosiți această metodă de evaluare.
9. **Introduceți explicații și recomandări, în procesul de evaluare.**
   Ce puteți face pentru a-l ajuta pe angajat să aibă rezultate mai bune în viitor?
10. **Împreună cu angajatul, alcătuiți un plan de măsuri, pentru îmbunătățirea performanței sale.**
    Cum se poate elimina diferența între rezultatele prezentate și cele propuse? Ce anume trebuie să schimbe angajatul în ceea

ce privește modul de abordare a activității desfășurate și când? (106)

11. **Încheiați interviul prin trecerea în revistă în mod clar și explicit a problemelor discutate.**
Cereți-i angajatului să vă spună, cu propriile sale cuvinte, ce se va întâmpla ca urmare a respectivei evaluări și de ce. Dacă este cazul, cereți-i să semneze formularul de apreciere.

#37
Opt motive pentru care unii conducători nu-și exprimă aprecierea, atunci când acest lucru se impune

1. Unii manageri, care *se așteaptă* la rezultate optime, nu consideră necesar să răsplătească efortul depus.
2. Managerilor cu rezultate deosebite le este greu să recunoască realizările subordonaților, dacă acestea nu se apropie de standardele lor personale.
3. Unii conducători consideră că severitatea este mai eficientă decât lauda.
4. Cei educați într-un context impersonal pot avea dificultăți în a-și exprima în mod cald, direct aprecierea.
5. Managerul nu petrece destul timp în mijlocul subordonaților, pentru a constata realizările lor importante.
6. Tradiția organizatorică sau atmosfera nu încurajează exprimarea aprecierilor privind realizările.
7. Angajații își fac "doar" meseria și nu se disting niciodată în mod deosebit în ochii șefilor, pentru a merita laudele lor.
8. Cea mai obișnuită scuză a șefilor pentru formularea rară a aprecierilor este: "Sunt ocupat".

#38
Zece situații în care laudele nu-l stimulează pe cel care le primește

1. **Cel care le primește nu-l respectă pe cel care le formulează.**
2. **Cel care le primește nu are încredere în motivele celui care le formulează.**

Dacă cel care își exprimă aprecierea este genul de persoană rezervată în formularea laudelor, cel care le primește poate avea suspiciuni în privința motivelor care stau la baza acestei atitudini neașteptate.

3. **Atunci când a face un lucru bine nu este important nici pentru cel care primește laudele, nici pentru cel care le exprimă.**
4. **În situația în care laudele sunt disproporționate față de rezultatele la care se referă.**
   Când sunt exagerate, laudele își pierd efectul.
5. **Laudele sunt exprimate prea frecvent.**
   Dacă lauzi pe toată lumea, tot timpul, laudele își pierd semnificația.
6. **Laudele sunt exprimate fără convingere și, prin urmare, apar nesincere.**
7. **Atunci când lauda este limitată sau chiar anulată, în aceeași frază.**
   "Bine-ar fi să poți lucra așa *în toate ocaziile*".
8. **Aprecierea este făcută într-un context nepotrivit.**
   Unele persoane se pot simți jenate de prezentarea laudelor în public; altele pot fi dezamăgite de formularea laudelor între patru ochi. Unii se vor simți frustrați când colegii lor sunt lăudați în prezența lor. Trebuie să știți dinainte cum va reacționa cel pe care doriți să-l lăudați.
9. **Când sunt apreciate rezultate nesemnificative.**
   Nu lăudați rezultate pe care subordonații le consideră banale.
10. **Cei lăudați pot fi nemulțumiți de contextul în care își desfășoară activitatea.**
    Lauda poate să nu fie apreciată de angajații care se simt tratați incorect, exploatați sau plătiți sub nivelul muncii prestate. Lauda are impactul optim într-un climat organizatoric echilibrat. Ea nu poate fi un substitut pentru un salariu corespunzător sau pentru un tratament corect.

#39
Unsprezece întrebări privind performanța scăzută a unui angajat

1. **Angajatul știe ce trebuie să facă?**
   Cum puteți fi sigur de acest lucru?

2. **Angajatul cunoaște nivelul de performanță cerut?**
Cum puteți fi sigur de acest lucru? (66)
3. **Angajatul a îndeplinit sarcina respectivă în mod corect înainte?**
Dacă răspunsul la această întrebare este afirmativ, rezultă că și răspunsurile la întrebările 1 și 2 sunt afirmative. Un răspuns afirmativ la această întrebare poate semnifica și faptul că la baza problemei se află o situație recentă.
4. **Se întâmplă ceva în viața personală a angajatului sau în mediul său de lucru, care ar putea să afecteze performanța sa?**
5. **S-au modificat în ultima perioadă cerințele postului?**
În cazul acesta poate fi necesară instruirea angajatului, sau se poate constata că unele aspecte ale modificărilor intervenite au afectat negativ angajatul respectiv.
6. **Angajatul *dorește* să aibă rezultate bune?**
De fapt, cei care doresc să aibă realizări deosebite sunt mai numeroși decât ar putea crede mulți dintre șefi.
7. **A avut angajatul la dispoziție suficiente resurse pentru îndeplinirea sarcinilor?**
Puneți-vă întrebarea dacă angajatul a beneficiat de suficiente informații și dacă ați fost destul de abordabil.
8. **Angajatul este lipsit de pregătirea necesară îndeplinirii sarcinilor?**
Lipsa cunoștințelor se poate rezolva prin cursuri de pregătire sau dându-i angajatului respectiv o altă sarcină, mai potrivită pentru el.
9. **Cauza nu este, oare, o pregătire peste nivelul cerut de postul respectiv?**
Situația în care angajatul nu este stimulat suficient de sarcina primită este la fel de gravă ca și cea menționată anterior. Supracalificarea duce adesea la plictiseală și la o scădere a nivelului performanței.
10. **Angajatul *știe* că nu se ridică la nivelul așteptărilor dumneavoastră?**
I-ați spus acest lucru în mod direct? Nu luați niciodată de la sine înțeles faptul că, din nemulțumirea dumneavoastră generală, angajatul a înțeles exact ceea ce face sau nu face la locul de muncă.

11. **Ce ați putea face pentru a contribui la rezolvarea problemei?**
Cereți sfatul unui coleg sau al altui observator ale căror opinii le prețuiți.

#40
Cincisprezece recomandări pentru a schimba comportamentul unui angajat prin critică

1. **Faceți observațiile între patru ochi.**
Nu vă asumați riscul de a pune într-o situație jenantă sau de a umili persoana căreia i le adresați.
2. **Asigurați-vă că angajatul căruia vă adresați este atent și pregătit să vă asculte.**
Dacă nu căutați să obțineți într-adevăr un impact, nici nu-l veți obține.
3. **Așteptați ca interlocutorul să depășească faza de supărare, jignire sau confuzie.**
Interlocutorul să fie receptiv la mesajul pe care i-l adresați.
4. **Nu comunicați observațiile dumneavoastră, atunci când sunteți nervos.**
Calmați-vă. Este important să fiți obiectiv în această situație. (72)
5. **Respingeți comportamentul, nu persoana.**
Concentrați-vă asupra rezultatului criticat și nu asupra rolului persoanei în contextul respectiv.
6. **Exprimați-vă clar și la obiect.**
Dați exemple concrete. Folosiți-le înainte să vi se ceară. În modul acesta, vă veți situa pe o poziție ofensivă, nu defensivă.
7. **Verificați dacă ați fost înțeles, punând întrebări.**
Verificați dacă cel căruia vă adresați înțelege ceea ce-i spuneți. Aflați în ce mod percepe criticile pe care i le aduceți. Asigurați-vă că datele și presupunerile care stau la baza criticii aduse sunt corecte.
8. **Formulați observațiile, cât timp situația respectivă este încă proaspătă pentru ambele părți.**
În modul acesta, veți obține impactul maxim.

9. **Fiți sincer în privința obiectivelor pe care le aveți în vedere.**
   Dacă intenția dumneavoastră pare a fi aceea de a pedepsi, cel căruia vă adresați se va situa pe o poziție defensivă.
10. **Arătați înțelegere pentru situația în care se află angajatul căruia vă adresați.**
    În felul acesta, îi veți câștiga încrederea.
11. **Evitați să impuneți ideea de superioritate, privind cunoștințele, forța sau intuiția dumneavoastră.**
    "Sunt mai bun decât tine" este un mesaj care nu trebuie să se desprindă din atitudinea adoptată sau din cuvintele pe care le rostești.
12. **Dacă este posibil, explicați observațiile pe care le faceți.**
    Nu transmiteți ideea că nu mai există nici o șansă, că nu mai e nimic de făcut. În loc să spuneți: "Ești mereu în întârziere", fiți concret și la obiect: "De trei ori, în luna aceasta, ai ajuns la serviciu după începerea programului".
13. **Nu faceți proces de intenție persoanei căreia vă adresați.**
    "Nici nu vrei, de fapt, să faci o treabă bună" — o asemenea afirmație îl va face pe interlocutor să se situeze pe o poziție defensivă. Referiți-vă la situația concretă: "Atitudinea ta nu este cea așteptată în astfel de situații".
14. **Referiți-vă la comportamente care pot fi corectate.**
    Dacă nu puteți face acest lucru, abțineți-vă de la comentarii.
15. **Nu adresați interlocutorului prea multe critici, astfel încât să se simtă amenințat sau extrem de stresat.**
    "Nu face altora..."

#41
Zece sfaturi pentru ca impactul criticilor aduse să fie maxim

1. **Spuneți-i angajatului care este atitudinea, evenimentul sau rezultatul care vă preocupă.**
   "Azi dimineață, la ședință, când șeful meu a cerut graficul realizărilor, te-ai grăbit să dai răspunsul chiar când mă pregăteam să iau cuvântul."

2. **Explicați-i angajatului în ce sens situația, comportamentul sau activitatea sa creează probleme.**
"Mi-am dat seama din surpriza care se citea pe figura șefului meu că se întreba de ce eu, adjunctul său, i-am permis unuia dintre subalterni să răspundă la întrebarea respectivă. Mai mult, doream să prezint datele în alt context decât cel pe care l-ai ales."
3. **Spuneți-i persoanei respective ce simțiți în legătură cu situația respectivă.**
"M-am simțit jenat în fața șefului meu și dezamăgit de faptul că tu și eu nu am reușit să ne coordonăm suficient, pentru ca lucruri de genul acesta să nu se întâmple."
4. **Cereți-i subordonatului să dea o explicație pentru atitudinea sa.**
"De ce ai răspuns la întrebare, în loc să aștepți să fac eu acest lucru?" Ascultați-i răspunsul.
5. **Propuneți măsuri corective.**
"Haide să stabilim, în primul rând, că raportarea rezultatelor activității din cadrul departamentului nostru este de competența mea, în afara cazului în care am stabilit altă formulă, pentru o anume ședință. De asemenea, îți propun să ne așezăm față în față la masă în timpul ședințelor, astfel încât să ne putem transmite rapid semnale nonverbale, în astfel de situații".
6. **Dacă este posibil, implicați persoana în procesul de rezolvare a situației.**
"Ai vreo idee în acest sens?" Sau, chiar mai bine: "Ce putem face ca lucrul acesta să nu se mai întâmple?"
7. **Asigurați-vă răspunsul adecvat pentru situațiile viitoare.**
"Ești de acord că aceasta este soluția cea mai bună pentru a rezolva problema comunicării la ședințe? Întrevezi și alte probleme în abordarea acestei situații?"
8. **Exprimați-vă aprecierea pentru persoana respectivă.**
"Ai luat parte la ședințe alături de mine timp de un an și jumătate și aceasta a fost prima situație în care nu am fost mulțumit de atitudinea ta. În același timp, sunt sigur că vei continua și în viitor să ai o contribuție importantă în cadrul acestor ședințe."

9. **Lăsați cuvintele să-și facă efectul.**
   Nu începeți să vorbiți despre altceva. Adesea este bine să lăsați persoana respectivă singură în acest moment, cu ecoul cuvintelor dumneavoastră în minte. "Dacă nu mai ai întrebări sau comentarii, poți să te întorci la lucru".
10. **Verificați impactul măsurii corective.**
    Asigurați-vă că angajamentele sunt respectate. Căutați ocazia de a lăuda persoana respectivă, pentru noul său comportament.

#42
Zece reguli referitoare la adresarea admonestărilor

1. **Asigurați-vă că informațiile pe care le aveți sunt corecte.**
   Nu mustrați un angajat fără a avea un motiv îndreptățit.
2. **Sancționați greșeala cât mai repede, după ce ați constatat-o.**
   Sancțiunea își pierde efectul, dacă trece prea mult timp de la abaterea care o face necesară.
3. **Asigurați-vă că sunteți calm, atunci când faceți admonestarea.**
   Tonul, în astfel de situații, trebuie să fie cel folosit atunci când dăm un sfat sau dorim să rezolvăm o situație și nu un ton acuzator. (72)
4. **Faceți mustrarea în particular.**
   În public, ar fi o insultă în plus. Or, scopul dumneavoastră este acela de a corecta o situație, nu de a pune într-o situație jenantă sau de a enerva angajatul respectiv.
5. **Concentrați-vă asupra unei atitudini anume, nu asupra generalităților.**
   Ce *anume* a greșit angajatul respectiv? De ce date dispuneți?
6. **Nu faceți discriminări și nu procedați nedrept.**
   Admonestările trebuie să fie ferme, corecte și consecvente, pentru toți angajații.
7. **Oferiți explicații și sfaturi.**
   Ce trebuie să facă angajatul altfel în viitor.
8. **Oferiți motivații și încurajări.**

Arătați-vă optimist în privința faptului că activitatea angajatului se va îmbunătăți și că el este capabil să realizeze performanțe superioare.

9. **Trageți concluzii, asigurându-vă de faptul că ambele părți sunt edificate asupra problemelor abordate.**
   Ce s-a întâmplat? De ce s-a întâmplat? Ce se va schimba? Când? Care ar fi consecințele, dacă nu intervin schimbări.
10. **Încheiați capitolul "admonestări".**
    S-a terminat. Purtați-vă cu acest angajat la fel ca și cu toți ceilalți. Nu încercați să prindeți pe cineva asupra faptului, în afara cazului în care doriți să-l "surprindeți" făcând lucrurile corect.

V

Faceți întotdeauna un lucru de calitate!

Istoricii care vor privi în urmă la perioada anilor '80, o vor descrie, probabil, ca o perioadă în care americanii au încetat să se autocompătimească și să se lamenteze pentru ghinionul lor în ceea ce privește dezvoltarea industrială. S-ar putea ca privind în urmă să constate că pesimismului și disperării anilor '70 le-a luat locul speranța anilor '90.

În perioada anilor '70, am fost inundați de rapoarte referitoare la deteriorarea calității produselor și serviciilor americane, și la închiderea și/sau restructurarea unor giganți industriali, ca de exemplu U.S. Steel și International Harvester. Către sfârșitul anilor '80, industria americană a cunoscut un reviriment.

Cum s-a produs această cotitură importantă? Managerii americani, fie că lucrau în cadrul unei întreprinderi mari sau mici, de stat sau particulară, profit sau non profit, și-au dat treptat seama că omologii lor de pe piața mondială nu erau mai dotați de la natură, mai muncitori sau mai motivați. Au înțeles că ei și colegii lor au pierdut din vedere importanța calității, a realizării unui lucru în mod corespunzător, de la început, a mândriei de a munci nu pentru că ești plătit să o faci, ci pentru că așa trebuie să fie a muncii, în sensul că nimeni nu e obligat să-ți cumpere produsele sau serviciile, a muncii, în sensul că orice se situează sub limita "acceptabilului" nu este acceptat. Ca națiune, ne-am trezit la realitate, înțelegând că, spre deosebire de perioadele anterioare, "destul de bine" pur și simplu nu mai înseamnă "destul de bine".

Se aud apeluri la mândrie, implicare, angajare și pricepere în tot mai multe instituții, la toate nivelurile ierarhice. Și așa cum simplul cuvânt "perfecțiune", din cartea "În căutarea perfecțiunii" de Peters și Waterman, a captivat spiritul managerilor americani, suntem siguri că un singur cuvânt poartă în el sensul de mândrie, implicare, angajare și pricepere ale acestora. Acel cuvânt este *calitate.*

Listele din prezentul capitol conțin sfaturi referitoare la modul în care puteți implementa calitatea în activitatea personală, în cea a colectivului în care lucrați și în cea a întregii organizații. Înainte de a începe să citiți și să aplicați aceste liste, vă atragem totuși atenția asupra unui lucru: trebuie să fiți pregătit pentru un drum lung și greu. Calitatea nu poate fi realizată peste noapte. Dacă, într-adevăr, doriți să atingeți nivelul cel mai bun care vă stă în putere, pregătiți-vă pentru un drum lung, presărat cu obstacole și dezamăgiri.

Dar pregătiți-vă, în același timp, și pentru a sărbători victoria atunci când veți ajunge la destinație. Obținerea unei calități superioare merită parcurgerea acestui drum. Dacă vreți să vă convingeți, întrebați-i pe cei care au reușit deja.

#43
Zece întrebări pe care să vi le puneți în legătură cu calitatea

1. Cât ar costa să faci un lucru bine de la început?
2. Cât de mult pierdeți nefăcându-l bine de la început?
3. Care este diferența între aceste două întrebări?
4. Cerem calitate furnizorilor noștri?
5. Disimulăm serviciile și produsele slabe prin acțiuni cosmetice, superficiale?
6. Sunt, oare, toți angajații din cadrul firmei convinși de importanța calității?
7. Suntem pregătiți să investim timp și bani pentru a obține nivelul calitativ dorit?
8. Cum definim noțiunea de calitate?
9. Cum măsurăm nivelul calității?
10. Ce putem face pentru a ne asigura de faptul că fiecare angajat este interesat în cel mai înalt grad de calitate?

#44
Opt principii care stau la baza îmbunătățirii calității

1. **Calitatea este definită ca îndeplinire a cerințelor stabilite de conducere.**

   Calitatea există atunci când conducerea stabilește obiective coerente; le traduce în cerințe referitoare la comportamentul

angajatului; comunică aceste cerințe angajaților repartizați și pregătiți în mod corespunzător; motivează angajații să se ridice la nivelul cerințelor respective și verifică implementarea acestora.

2. **Programele pentru îmbunătățirea calității nu trebuie să înceapă prin culegerea datelor.**
Evaluarea modului de receptare a produselor și serviciilor pe piață presupune un cost ridicat, este nerelevantă și inutilă pentru un manager atent. Trebuia să aveți deja informații de la clienți referitor la modul în care sunt apreciate produsele și serviciile pe care le oferiți. Concentrați-vă asupra îmbunătățirii activității și nu pe inspecție, control și testare. Suflecați-vă mânecile și apucați-vă să îndreptați lucrurile.
3. **Pentru companiile de înalt nivel, obiectivul performanței îl reprezintă 0 (zero) la sută eroare.**
O companie care acceptă un standard de calitate de 99 la sută, transmite angajaților mesajul: "Puteți să chiuliți 1 la sută din timp". Cel mai important obiectiv referitor la calitate este: "Fă un lucru bine de prima dată". Gândiți-vă cât de inacceptabil este chiar un procent calitativ de 99,9 la sută. Dacă Poșta americană ar accepta acest standard la calitate, ar însemna că este mulțumită să piardă 500 000 de piese (scrisori, colete, mandate poștale etc.), în fiecare zi.
4. **Ființele umane *nu* sunt sortite să facă greșeli.**
Erorile sunt proporționale cu importanța pe care managerii (și, în consecință, angajații) o dau activității pe care o desfășoară. Angajații care fac greșeli se așteaptă să le facă și nu sunt prea afectați când se întâmplă acest lucru. Departamentele unde se produc cele mai puține greșeli, sunt cele conduse de managerii cel mai puțin toleranți față de greșeli.
5. **"Care este costul de a nu face un lucru bine, de prima dată?" — iată cea mai importantă întrebare referitoare la calitate.**
Cât timp, efort, materiale și bani se cheltuiesc pentru a corecta greșelile făcute de angajați? Companiile care înregistrează un nivel scăzut de performanță nu gândesc niciodată să analizeze aceste date.
6. **"Ce investiție este necesară pentru a *garanta* realizarea corespunzătoare a unei sarcini de la prima**

abordare?" — iată cea de a doua întrebare importantă referitoare la calitate.
Comparând această investiție cu costul pe care îl presupune nerealizarea corespunzătoare a unei sarcini, de la prima abordare, veți afla dacă, și cât de mult trebuie să interveniți pentru a îmbunătăți nivelul calității.

7. **În programele eficiente de îmbunătățire a calității locul central nu îl ocupă angajații.**
Angajații care furnizează servicii clienților sau care realizează direct produse au fost beneficiarii unei mari părți, dacă nu chiar a întregii pregătiri în vederea îmbunătățirii calității. Chiar dacă avantajele nu vor întârzia să apară, acest lucru va fi lipsit de perspectivă, atât timp cât managerii nu sprijină și nu se implică în acest program.

8. **În programele eficiente de îmbunătățire a calității locul central îl ocupă managerii.**
Conducătorilor trebuie să li se predea arta de a-i face pe angajați să dea măsura posibilităților lor. Ei sunt cei care au răspunderea de a *da mână liberă* angajaților pentru a atinge nivelul calitativ propus. Ei sunt cei care asigură baza unei activități de bună calitate, pe termen lung, abordând un mod de conducere care să sprijine, să consolideze și să mențină un nivel adecvat al eforturilor angajaților. Conducerea trebuie să înțeleagă acest fapt și să sprijine eforturile pentru îmbunătățirea calității, făcute de șefii ierarhici. Echipa de conducere trebuie să fie efectiv o echipă. (46)

#45
Zece domenii-cheie asupra cărora trebuie să se intervină pentru îmbunătățirea calității

1. **Servirea clienților.**
Modificați atitudinea angajaților față de clienți. Oferiți-le motive pentru a se simți parteneri în activitatea pe care o desfășoară și pentru a se gândi ce anume putem "noi" să facem, nu "ei". Convingeți-i să fie dispuși să zâmbească, să salute, să-și ofere serviciile.

2. **Satisfacerea clientului.**
Nu vă bazați numai pe penetrarea pe piață, pentru a determina cât de satisfăcătoare sunt produsele sau seviciile pe care le

oferiți. Interesați-vă ce părere au clienții despre activitatea dumneavoastră. Analizați-le opiniile și solicitați-le idei pentru îmbunătățirea calității prestațiilor dumneavoastră.

3. **Inovația.**
- Produsele sau serviciile care azi sunt extrem de apreciate, mâine vor fi depășite. Companiile care vor fi mâine în top caută de astăzi noi piețe și noi produse.

4. **Productivitatea.**
Activitatea întreprinderilor poate fi modernizată. Pot fi angajați manageri mai buni. Angajații pot fi specializați în domenii noi. Echipamentele pot fi îmbunătățite. Sistemele pot fi consolidate. Termenele pot fi reduse.

5. **Performanțele conducerii.**
Șefii de secții (de atelier etc) reprezintă sufletul oricărei întreprinderi. Pregătiți-i astfel încât să poată oferi angajaților sprijinul și încurajarea de care aceștia au nevoie. Conducerea întreprinderii trebuie să fie pregătită să le acorde sprijinul în desfășurarea acestei sarcini critice. (101, 102)

6. **Performanțele angajaților.**
Angajați vulturi, nu găini. Învățați-i ceea ce trebuie să știe. Sprijiniți-le și încurajați-le eforturile. (36-47)

7. **Utilizarea resurselor.**
Aceasta nu presupune reducerea cheltuielilor până la punctul în care angajații trebuie să-și cumpere și creioanele de care au nevoie, ci analizarea și mărirea eficienței prin intermediul căreia resursele fizice, financiare și umane sunt convertite în realizarea obiectivelor.

8. **Planificarea.**
Întocmiți planuri strategice tot mai bune, atrăgându-i în mod sistematic pe cei care pot contribui la aceasta. Comunicați planurile strategice celor care trebuie să le pună în aplicare. Periodic, evaluați rezultatele obținute. Aveți, eventual, în vedere sprijinul unui consilier. Aplicați același algoritm și în cazul planurilor pe termen scurt, care rezultă din planul strategic, în toate departamentele organizației. (106, 107)

9. **Răspunderea socială.**
Nu mai este posibil, în zilele noastre, ca o instituție să fie indiferentă față de problemele comunității, ale țării, și chiar ale lumii. Într-adevăr, este în interesul fiecărei instituții să se

implice în activități non-profit în favoarea mediului, a comunității.

10. **Rezultatul net.**
Vă puteți spori contribuția la oricare dintre aceste domenii prin creșterea rezultatului net al întreprinderii — fie că este vorba de profit, servicii, sau de orice alt criteriu. Calea către un rezultat net mai bun începe în zonele cu cel mai mare potențial de îmbunătățire din cadrul întreprinderii dumneavoastră. Identificați-le, și apucați-vă de treabă!

#46
Cele zece etape care trebuie parcurse, pentru a-i determina pe angajați să dea măsura posibilităților lor

1. **Bazați-vă eforturile pe o viziune ambițioasă, inspirată și bine structurată, asupra departamentului în care lucrați.**
Viziunea este capacitatea de a vedea cum va arăta acest departament în viitor și presupune existența unui plan, pentru a ajunge la acel nivel. Depășiți stresul activității de zi cu zi, de la serviciu. Priviți spre viitor — în perspectiva următorilor doi, cinci sau chiar zece ani. Viziunea aceasta reprezintă repetiția generală mentală pentru succesul viitor.

2. **Împărtășiți angajaților viziunea dumneavoastră și toate elementele care stau la baza ei — visurile, motivațiile și motivele.**
Dacă subordonații știu care este viziunea dumneavoastră, vor fi în măsură să vă ajute să o materializați; în caz contrar, se vor simți dezorientați, neajutorați și poate chiar excluși. Luați în considerare următoarele trei strategii, atunci când împărtășiți propria vizune angajaților.
A. Atrageți angajații în procesul de punere în practică a viziunii dumneavoastră, implicându-i în activitatea de planificare a strategiei.
B. Expuneți-le propria viziune în mod cât mai plastic, astfel încât să poată vedea, simți și înțelege cu aceeași claritate ca și dumneavoastră.
C. Nu le spuneți ce să facă, ci care sunt prioritățile dumneavoastră. Lăsați-i să hotărască ei cum se pot rezolva aceste

cerințe și, în același timp, faceți o delimitare între viziune și cerințe.

3. **Descrieți cerințele la care trebuie să răspundă fiecare dintre angajați, pentru materializarea perspectivei enunțate.**
   Care trebuie să fie contribuția fiecărui angajat la efortul general? Întocmiți o listă clară pentru fiecare persoană.
4. **Angajați acele persoane care sunt capabile să răspundă așteptărilor dumneavoastră.**
   Atunci când ai nevoie de un vultur, iar tot ceea ce ți se oferă este o găină, orice pregătire, recompensă, laudă sau pedeapsă este inutilă. Fiecare activitate presupune anumite deprinderi și cunoștințe, dar sunt două calitățile pe care trebuie să le căutați, în cazul fiecărei persoane pe care urmați să o angajați: capacitatea de a comunica și aceea de a lucra în echipă. (90)
5. **Exprimați-vă așteptările *din timp, cu claritate și cât se poate de des.***
   Cel mai potrivit moment în care să precizați care sunt așteptările dumneavoastră este chiar înainte de a hotărî să angajați pe cineva. Puneți-le pe hârtie. Acesta este, în același timp, momentul potrivit pentru a afla care sunt așteptările noului angajat în legătură cu compania și cu dumneavoastră, ca șef. Asigurați-vă, atât cât e posibil, că respectivul candidat poate realiza obiectivele pe care le-ați propus. După angajare, aduceți la cunoștință personalului eventuala modificare a cerințelor, precum și motivul care generează aceste schimbări. (66)
6. **Negociați, pentru a obține ceea ce doriți de la angajați.**
   Orice manager trebuie să-și pună următoarea întrebare: "În ce mod îi pot face pe angajați *să dorească* să îndeplinească obiectivele pe care le propun?" A le spune pur și simplu ce să facă, nu este o soluție. În măsură din ce în ce mai mare, angajații refuză să primească ordine, iar atunci când fac un lucru pentru că *așa li s-a cerut*, rezultatul obținut este rareori cel scontat. (77)
7. **Delegați competențele, astfel încât angajații să fie încurajați să țintească în sus.**
   Atunci când dați angajaților sarcini care presupun un grad important de răspundere, le acordați un vot de încredere, îi stimulați, îi faceți să se simtă mai importanți și le dați șansa de a reuși performanțe deosebite. (33)

8. **Ascultați-le punctul de vedere.**
Ascultându-i, aflați ce doresc angajații; în felul acesta, veți evita să faceți greșeli în ceea ce-i privește; le câștigați stima; îi faceți să crească în proprii lor ochi; le diminuați sentimentul de frustrare; le transmiteți preocuparea dumneavoastră față de părerea lor — este metoda de comunicare cea mai eficientă pe care o aveți la dispoziție. (3, 5)
9. **Demonstrați-le chiar dumneavoastră entuziasmul, inițiativa, implicarea, energia, loialitatea, încrederea, cinstea, profunzimea, grija și competența pe care le aștepți din partea lor.**
Exemplul personal este cel mai puternic instrument de conducere pe care-l aveți la dispoziție. Multă lume caută un model de rol pozitiv și reacționează pozitiv atunci când îl întâlnește. Dacă în calitatea dumneavoastră de conducător faceți *un* lucru, iar subordonaților le pretindeți să facă *altceva*, fie nu vor face ceea ce le cereți, fie vor fi nemulțumiți că trebuie să facă acel altceva. Poate nu-și vor exprima în cuvinte resentimentul, dar acesta se va observa în calitatea activității lor.
10. **Exprimați-vă aprecierea pentru modul în care răspund așteptărilor dumneavoastră.**
În fiecare zi, scopul dumneavoastră va trebui să fie acela de a-i surprinde făcând un lucru în mod corect, astfel încât să aveți ocazia de *a-i lăuda*, stimulându-i să se simtă importanți și apreciați. Formulați *critici* la obiect, atunci când constatați că nu se ridică la nivelul așteptărilor dumneavoastră. Cel puțin o dată pe trimestru — dacă nu în fiecare zi — spuneți-le asupra căror lucruri să insiste, la ce să renunțe, și ce activități desfășoară atât de bine, încât nimic nu trebuie schimbat. (37, 38, 40, 41)

#47
Șase condiții necesare pentru ca banii (sau orice altceva) să reprezinte o motivație pentru îmbunătățirea performanței

1. **Banii trebuie să fie ceva important pentru angajați.**
A câștiga mai mult trebuie să reprezinte un scop pentru ei. Acest lucru nu este valabil pentru toată lumea. Cel puțin un

număr de oameni sunt mulțumiți de salariul primit sau de alte surse de venituri, astfel încât banii nu reprezintă o motivație pentru ei.

2. **Managerii trebuie să aibă o *măsură* a calității performanței angajatului.**
Comisionul de vânzare și fabricarea pieselor la bucată pot fi cuantificate, dar nu orice activitate poate fi evaluată la fel de judicios. De exemplu, cum se poate determina eficiența unui profesor? Evaluarea făcută de elevi este extrem de subiectivă; observațiile făcute de director referitor la clasă sunt neuniforme. Dacă s-ar utiliza o singură unitate de măsură obiectivă, ca de exemplu rezultatele elevului în ultimul trimestru, toate celelalte beneficii potențiale ale predării pot fi ignorate; mai mult, profesorii ar putea fi încurajați să ajute elevii să obțină rezultate bune la testele din acel trimestru, în loc să-i învețe să stăpânească subiectul la zi. Găsirea celei mai potrivite modalități de a evalua performanța presupune o analiză atentă și o cunoaștere profundă a respectivei activități.
3. **Managerii trebuie să aibă *libertatea* de a oferi angajaților compensații, în funcție de calitatea performanței lor.**
În multe instituții sau întreprinderi această libertate nu există. Creșterile salariale se produc în funcție de politica firmei, de dorințele angajaților sau de cererile sindicale. Unul dintre motivele pentru care angajații se opun ideii de creștere a salariului pe considerente de merit este acela conform căruia salariul nu este un cadou, ci un drept care nu se discută.
4. **Angajații trebuie să fie convinși că salariul crește în raport *direct* cu performanța lor.**
Ei trebuie să fie convinși că: "Mi s-a mărit salariul datorită eforturilor depuse în activitatea pe care o desfășor. Dacă o să obțin rezultate la fel de bune în continuare, voi mai beneficia de o mărire. Prin urmare, voi continua să mă străduiesc". Primele de sfârșit de an, care se acordă pe baza realizărilor companiei ca întreg, și-au diminuat impactul asupra efortului individual. Chiar și măririle generoase de salariu își pierd impactul, dacă angajatul nu simte că are o contribuție directă în cadrul activității organizației respective.
5. **Angajații trebuie să fie convinși că *valoarea* la care se ridică retribuția merită efortul.**

Unul dintre autori a lucrat în cadrul unei instituții care a alocat într-un an o sumă egală cu 7% din valoarea statului de plată, pentru măriri de salariu de sfârșit de an. Conducerea instituției a anunțat că toți angajații compeniei care au avut o activitate satisfăcătoare vor beneficia de o creștere de 6%, iar restul de 1% va fi distribuit angajaților cu merite deosebite. Astfel, "cei mai buni" au beneficiat de creșteri între 7 și 10%. Puțini au fost cei care au considerat că mărirea de salariu reflectă contribuția suplimentară la progresul instituției.

6. **Angajații trebuie să fie *capabili* și *dispuși* să depună un efort pentru a-și îmbunătăți performanța.** Dacă un angajat a atins propriul nivel de incompetență, recompensa materială nu va avea ca rezultat o mai bună performanță. De asemenea, un angajat neimplicat nu va fi interesat să muncească mai mult, chiar dacă este stimulat material. "Sindromul Lordstown", atât de mediatizat la începutul anilor '70, descrie faptul că muncitorii de la liniile de asamblare a automobilelor refuzau să lucreze peste program, renunțând astfel la un venit suplimentar, din cauza monotoniei activității lor.

#48
Zece caracteristici ale unui program eficient pentru recunoașterea meritelor angajaților

1. **Programul este susținut cu entuziasm de către conducerea instituției și alți manageri din top.** În caz contrar, managerii din subordine nu vor considera că este în interesul lor să aplice programul.
2. **Nu este legat de acordarea unui salariu pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu.** Salariul este un *drept* al angajaților, obținut ca urmare a eforturilor depuse; recunoașterea meritelor este un *dar*. Drepturile și darurile nu se confundă.
3. **Programul este coordonat de un comitet la nivelul întregii instituții, alcătuit din manageri cu inițiativă și din câștigători ai unor mențiuni.** Conducerea instituției urmărește efortul depus de aceștia și asigură rotirea periodică a membrilor comitetului, pentru a menține un flux de idei noi.

4. **Inspectorii sunt permanent în căutarea angajaților care trebuie nominalizați.**
Li s-a indicat de către directorii lor să aloce cât mai mult timp "surprinderii" angajaților îndeplinindu-și sarcinile corect. (Acest proces de căutare este la fel de important ca și programul de recunoaștere a meritelor.)
5. **Candidații sunt recomandați în scris comitetului, de către acești inspectori.**
Se menționează și se probează realizările *concrete*.
6. **Se evidențiază atât colective, cât și persoane.**
Spiritul de echipă poate fi întărit prin competiția pentru excelență între grupuri de angajați. Această abordare dă rezultate foarte bune, mai ales atunci când o mare parte a activității instituției constă în întocmirea de proiecte.
7. **Perioada dintre înaintarea propunerilor și anunțarea mențiunii nu depășește două săptămâni.**
Întârzierile diminuează impactul aprecierii, mai ales atunci când evidențierea se face pentru o realizare anumită.
8. **Se va face reclamă atât câștigătorilor, cât și meritelor pentru care au fost menționați.**
În felul acesta, se va desprinde cu claritate ceea ce consideră conducerea ca fiind un efort deosebit.
9. **Recunoașterea sau mențiunea este făcută într-un mod onest.**
Se recomandă evitarea exagerărilor sau supralicitarea. Iată câteva soluții: un prânz în compania membrilor conducerii instituției, o scurtă ceremonie la locul de muncă, un film în sala de festivități a organizației, evidențierea, în cadrul unei ședințe, a comitetului director.
10. **Premierile sunt apreciate de către angajați.**
Cereți-le sugestii. Unele dintre posibilități ar fi: să le oferiți bilete la evenimente culturale sau sportive apreciate; să denumiți un loc, într-o clădire, cu numele unui câștigător; să trimiteți câștigătorii la seminare interesante; să faceți o donație unei organizații de caritate, alese de câștigător; să oferiți un prânz, rezervându-i o masă la bufetul instituției sau într-un restaurant, pentru respectivul angajat și colegii săi.

#49
Optsprezece moduri necostisitoare de a răsplăti pe angajați

1. O încurajare.
2. Un zâmbet.
3. Un simplu "Mulțumesc!", spus cu sinceritate.
4. O scrisoare adresată personal angajatului, și copii ale acesteia trimise superiorului dumneavoastră direct și superiorului angajatului respectiv.
5. Recunoașterea meritelor în public, de față cu colegii săi.
6. Recunoașterea meritelor în public, de față cu șeful dumneavoastră.
7. O scrisoare de mulțumire de la un client sau un furnizor, citită împreună cu angajatul care a oferit serviciul respectiv.
8. O scrisoare de mulțumire de la un client sau un furnizor, afișată la avizierul instituției.
9. Acceptarea punctului de vedere al unui angajat, referitor la mărirea eficienței activității și apoi luarea măsurilor care se impun, conform sugestiilor acestuia.
10. Oferirea unui rabat, din partea unor furnizori sau clienți ai firmei.
11. Oferirea ocaziei de a lucra la un proiect deosebit de interesant, la care în mod obișnuit angajatul respectiv nu ar avea acces.
12. Consultarea angajaților în ceea ce privește recompensele nemateriale pe care și le-ar dori, și, dacă este posibil, acordarea lor.
13. Acordarea unui certificat pe care să scrie: "Ați fost menționat", ori de câte ori auziți o apreciere favorabilă la adresa angajaților, din partea unui client, coleg, sau superior.
14. Cooptarea unui angajat cu rezultate deosebite într-un comitet de calitate sau într-o echipă specială de lucru, la nivel de instituție. (52)
15. Oferiți cafea și prăjituri, după încheierea unei activități care a presupus un efort deosebit.
16. Oferirea unui prânz gratuit angajaților "surprinși" de o echipă de "observatori", aleși în acest scop, obținând un succes în activitatea desfășurată.
17. Rotirea trimestrială a "steagului companiei", sau a altui simbol de excelență, de la un departament merituos la altul.

18. Cererea unui mic fond special, pus la dispoziția conducătorilor departamentelor cu rezultate deosebite, pentru ca aceștia să poată oferi o recompensă departamentului și angajaților care s-au evidențiat în mod deosebit.

#50
Nouă sfaturi pentru a insufla angajaților un sentiment de mândrie

1. **Angajați persoane preocupate de desfășurarea unei activități de calitate.**
   Angajații trebuie să aibă orgoliul lucrului bine făcut și să fie mândri de ei. Sunt puține instituțiile care investesc suficiente resurse în procesul de angajare a personalului. (90)
2. **Evidențiați orice angajat a cărui activitate contribuie la prosperarea companiei.**
   Aceștia sunt vedetele companiei și trebuie să fie considerați ca atare. (48, 49)
3. **Nici o funcție din cadrul companiei nu va fi considerată ca nesemnificativă.**
   Toate activitățile sunt importante, indiferent de salariul pe care îl primesc cei care le îndeplinesc. Nici un conducător nu ar trebui să se refere, la un alt angajat, cu formularea "un simplu..." (de exemplu "o simplă secretară" sau " un simplu portar").
4. **Angajații să cunoască reacțiile pieții.**
   Toți angajații trebuie să fie la curent cu ceea ce clienții spun și cred despre companie. Discutați cu toată lumea reacțiile și punctele de vedere ale clienților.
5. **Atrageți-i pe angajați în luarea unor măsuri care îi afectează direct.**
   Deplasați procesul decizional cât mai jos posibil, pe scara ierarhică. (34)
6. **Anticipați nemulțumirile angajaților.**
   Conduceți luând măsuri în perspectivă, nu retroactiv.
7. **Recompensați angajații pe baza rezultatelor echipei în care lucrează sau ale companiei, nu numai pentru rezultatele personale.**
   Dacă puteți, găsiți recompense pe care echipa dumneavoastră le va aprecia. Chiar și recompensele neoficiale fac plăcere. Oferiți din când în când prăjituri sau pizza.

8. **Organizați echipe speciale de lucru și echipe de coordonare a proiectelor, alcătuite din membrii diferitelor departamente.**
   Alegeți membri de la toate nivelurile ierarhice și din toate departamentele. Atrageți angajații în procesul de rezolvare a problemelor organizatorice. Înlocuiți atitudinile luate de pe poziția "ei", cu abordarea de pe poziția "noi".
9. **Încercați să vă amuzați.**
   Munca nu trebuie să fie o corvoadă. Găsiți modalități pentru a sărbători bucuria de a lucra în cadrul respectivei companii.

#51
Unsprezece caracteristici ale unei instituții cu renume

1. O încredere totală în principiul conform căruia *oamenii* reprezintă cea mai importantă resursă a unei instituții sau întreprinderi.
2. Încurajarea spiritului întreprinzător — recompensarea celor care sprijină compania în realizarea obiectivelor sale.
3. Control bazat pe loialitate și implicare, mai curând decât pe reguli și pe supunere.
4. Atașamentul angajatului față de interesele companiei în mai mare măsură decât față de interesele de grup sau personale.
5. Implicarea conducerii instituției în procesul de insuflare a sentimentului de mândrie, în rândul angajaților.
6. Preocuparea conducerii instituției de a produce bunuri sau servicii de o valoare deosebită.
7. Încrederea în importanța ritualurilor, ceremoniilor și a vedetelor companiei.
8. O preocupare, dusă până la obsesie, în ceea ce privește informația — atât pentru vești bune, cât și pentru vești proaste.
9. Înțelegerea faptului că procesul de comunicare de jos în sus este mai important decât cel de sus în jos.
10. Sprijinul conducerii instituției în activitatea de pregătire și dezvoltare. Hotărârea de a fi mai bun decât concurența.
11. O atitudine generală care apreciază asumarea riscului și creativitatea.

#52
Opt sugestii pentru a utiliza datele furnizate de Cercul de calitate

1. Considerați Cercul de calitate (explicat la pag. 31-32) ca reprezentând *o parte* a procesului de îmbunătățire a calității, nu ca unica soluție.
2. Nu înființați cercuri de calitate decât în cazul în care conducerea instituției este dispusă să folosească recomandările acestora în luarea deciziilor.
3. Asigurați membrilor acestor cercuri pregătirea corespunzătoare în domeniul comunicării, rezolvării problemelor și a conflictelor.
4. Implementați un program pilot, înainte de a vă angaja într-un proiect pe scară mare.
5. Cercurile de calitate nu trebuie să se ocupe de problemele personale care țin de domeniul și obiectivele altor organisme.
6. Participarea trebuie să fie voluntară; membrii vor fi recompensați pentru contribuția lor.
7. Cercurile de calitate își desfășoară activitatea în timpul programului de lucru al companiei.
8. Conducătorul cercului este, de obicei, un director pregătit în domeniul conducerii grupurilor.

VI

Țineți ședințe eficiente

Puține din mijloacele de conducere sunt privite cu mai mult dispreț decât ședințele. Gândiți-vă numai la glume ca acestea: "O cămilă este un cal proiectat de un comitet"; "O ședință este locul în care oamenii fac «minute» și pierd «ore»; "Un comitet este un grup de oameni care, separat, nu pot face nimic, iar împreună hotărăsc că nu este nimic de făcut".

Și totuși, a face parte dintr-o societate înseamnă a aparține unor grupuri. De la naștere și până la moarte luăm parte la activitățile unor grupuri și la întruniri. Bisericile, sinagogile, școlile, grupările civice, cluburile, instituțiile și întreprinderile în care lucrăm, toate acestea ne adună periodic pentru a realiza obiective mult prea complexe pentru o singură persoană. Astfel, în afara cazului în care ați fost crescut de lupi sau lucrați ca paznic de noapte într-o peșteră, trăiți și munciți într-o lume dominată de grupuri, comitete, consilii, comisii și echipe de lucru. Dintr-un studiu recent reiese că frecvența și importanța întrunirilor cresc proporțional cu înaintarea pe scara ierarhică. Un șef executiv petrece aproape 20 de ore pe săptămână în ședințe.

În literatura de specialitate, referitoare la management, citim că ședințele reprezintă o modalitate importantă de a scoate la lumină talentul individual și de a crea un produs mai important decât suma elementelor care alcătuiesc întregul. Aceasta este teoria. Din nefericire, realitățile cu care ne confruntăm vin rareori în sprijinul acestei teorii. Ne petrecem mult timp în ședințe, dar, pentru mulți dintre noi, este o pierdere de timp. Cu toții ne-am confruntat cel puțin cu una din problemele următoare: ambivalență, dominare, indiferență, ostilitate, ezitare, conformism și independență egoistă. Acești factori duc, în cele din urmă, la o desconsiderare totală a rolului ședințelor.

Așa cum veți constata din acest capitol, noi considerăm că, în realitate, ședințele se pot ridica la nivelul teoriilor formulate referitor la acestea. Ele nu trebuie să fie o pierdere de timp; de fapt, puteți să le considerați ca pe o ocazie de a dezvolta sinergetic

diferite idei. Totuși, pentru ca realitatea să vină în sprijinul teoriei, trebuie să acceptați o premisă de bază: o ședință nu este nimic altceva decât un instrument de management și, ca orice instrument, ședința trebuie să fie utilizată în scopul care i-a fost destinat și în mod corect, pentru a obține rezultatul propus.

Atunci când un instrument este utilizat *eficient*, el se folosește în mod adecvat. Nu vom folosi șurubelnița ca să batem cuie și nici ciocanul ca să fixăm un șurub. Tot astfel, nu se va apela la un grup pentru a rezolva o sarcină care poate fi dusă la îndeplinire, în condiții mai bune, de către un singur manager.

Atunci când un instrument este utilizat *eficient*, câștigați timp și energie. Atunci când ședințele sunt conduse eficient, câștigați în privința tuturor resurselor pe care le presupune procesul managerial: timp, energie, bani, facilități, materiale și efortul angajaților.

Studiați și aplicați sfaturile conținute în acest capitol. Veți afla, de la sursă, de ce întrunirile reprezintă unul dintre instrumentele cele mai puternice care pot fi folosite în procesul managerial.

#53
Douăsprezece situații în care este necesară luarea unor decizii în grup

1. Atunci când este nevoie de creativitate.
2. Atunci când datele pentru găsirea unei soluții provin de la nivelul grupului.
3. Atunci când acceptarea soluției de către membrii grupului este o condiție importantă.
4. Atunci când înțelegerea soluției adoptate de către membrii grupului este importantă.
5. Atunci când problema este complexă, sau presupune o gamă largă de cunoștințe pentru găsirea unei soluții.
6. Atunci când managerul dorește ca subordonații săi să simtă că iau parte la un proces democratic sau dorește să le insufle încredere în ei înșiși.
7. Atunci când este necesară asumarea unor riscuri în găsirea unor soluții.
8. Atunci când membrii grupului trebuie să ajungă să se cunoască mai bine între ei.

9. Atunci când grupul ca întreg are răspunderea finală pentru punerea în practică a unei decizii.
10. Atunci când șeful dorește să afle puncte de vedere referitoare la relevanța ideilor sau opiniilor sale.
11. Atunci când există suficient timp pentru discutarea problemelor de către membrii grupului.
12. Atunci când membrii sunt mulțumiți că fac parte din grupul respectiv.

#54
Cincisprezece obligații ale șefului grupului

1. **Să întocmească o ordine de zi.**
   Asigurați-vă că toți membrii primesc materialul înaintea ședinței. Aduceți câteva exemplare în plus, pentru cei care uită să și le aducă la ședință. (55)
2. **Verificați dacă sala este liberă.**
   Faceți în așa fel, încât sala de ședință să fie cât se poate de confortabilă și adecvată misiunii grupului. Asigurați locuri, iluminație, temperatură și ventilație adecvate.
3. **Puneți la dispoziția participanților toate materialele necesare.**
   Pentru a reduce timpul de distribuire a materialelor în cursul ședinței, așezați dinainte, în dreptul fiecărui participant, materialele ce urmează a fi folosite. (19)
4. **Începeți la timp.**
   Mulțumiți-le celor care s-au dovedit punctuali. (58)
5. **Treceți în revistă ordinea de zi, împreună cu membrii grupului.**
   Creați-vă o imagine mentală clară asupra rezultatului specific dorit pentru fiecare punct din ordinea de zi, astfel încât toți participanții să-și îndrepte efortul în același sens.
6. **Abordați problemele în ordinea în care sunt menționate în material.**
   Timpul alocat abordării fiecărei probleme va trebui să fie stabilit în funcție de importanța acesteia.
7. **Descurajați eventualele digresiuni.**
   Mențineți discuția, în măsura în care se poate, la obiect.
8. **Nu permiteți monopolizarea discuției de către un singur participant.**

Solicitați punctul de vedere al fiecărui participant; încercați să atrageți în discuție și pe cei mai rezervați. (60)

9. **Ascultați cu atenție tot ce se spune.**
S-ar putea să fiți singurul care o face! (4, 5)

10. **Acordați atenție comunicării nonverbale.**
Din aceasta va reieși, în mai mare măsură decât din cele ce spun participanții, care este părerea acestora despre cum progresează activitatea grupului. (8)

11. **În cazul în care constatați că între membrii grupului nu s-a stabilit o comunicare corespunzătoare, cereți clarificări, detalii.**
Nu lăsați să se instaureze confuzia și neînțelegerea. Ajutați-i pe participanți să se facă înțeleși, dacă este cazul.

12. **Pe parcursul ședinței, faceți scurte reveniri asupra aspectelor discutate.**
În cursul unor discuții mai ample, reluați pe scurt ideile principale, abordate până în acel punct.

13. **Țineți sub control eventualele conflicte și ostilități.**
Asigurați-vă că participanții se contrazic în termeni amiabili. Discuțiile în contradictoriu și părerile diferite sunt utile, dar nu și ostilitatea. Abordați conflictele în mod deschis și corect. (68-71)

14. **Creați un climat în care fiecare participant să se simtă liber să comunice deschis și cinstit.**
Comportamentul dumneavoastră trebuie să reprezinte un model pentru ceea ce așteptați de la membrii grupului.

15. **În încheierea ședinței, rezumați concluzia discuțiilor și precizați care va fi următoarea etapă.**
Asigurați-vă că toți participanții sunt de acord cu ceea ce s-a hotărât și cu persoanele cărora le revine obligația de a pune în practică soluțiile adoptate. (61)

#55
Șapte recomandări privind întocmirea unei ordini de zi eficiente

1. **Specificați data, locul, ora de începere și ora de încheiere.**

2. **Prezentați, în linii generale, misiunea sau scopul întrunirii.**
   În cel mult două fraze, specificați motivul pentru care se ține ședința și ce se urmărește.
3. **Menționați participanții la ședință.**
   Participanții trebuie să știe cine va mai lua parte la ședință, în ce departamente lucrează și care va fi contribuția lor la desfășurarea ședinței.
4. **Enumerați subiectele în ordinea în care vor fi abordate.**
5. **Anunțați cât timp alocați discutării fiecărui subiect.**
   Atunci când alocați o limită de timp pentru tratarea fiecărei probleme, aceasta se va stabili în funcție de importanța ficăreia dintre ele.
6. **Specificați ce materiale trebuie consultate înainte de ședință sau ce se cere fiecărui participant.**
7. **Distribuiți ordinea de zi tuturor membrilor grupului, cu cel puțin o săptămână înaintea ședinței.**

#56
Unsprezece moduri în care îi puteți convinge pe participanți să citească înainte de ședință unele materiale

1. **Transmiteți doar materialele care trebuie citite înainte de ședință.**
   Restul materialelor vor fi distribuite la ședință.
2. **Rezumați documentele lungi.**
   Cu cât materialul este mai lung, cu atât este mai puțin probabil să fie parcurs de toată lumea. Dacă participanții preferă rezumatele, oferiți-i rezumatul *dumneavoastră.*
3. **Utilizați spații între paragrafe și la începutul capitolelor.**
   Lăsați cititorului "spațiu de respirație" și oferiți-i "indicatoare de circulație".
4. **Dactilografiați materialul la două rânduri sau la un rând și jumătate.**
   Materialele dactilografiate la un rând obosesc ochii.

5. **Limitați la o pagină textele adresate membrilor grupului.**
   Utilizați anexele, pentru date suplimentare.
6. **Folosiți o gamă diversă de formate, tipuri de caractere, culori ale hârtiei.**
   Abordați, de exemplu, un anumit cod al culorilor, pentru anumite puncte din ordinea de zi.
7. **Dați un caracter personal acestor materiale.**
   Folosiți mai des adresarea la persoana a doua.
8. **Scoateți în evidență sau subliniați punctele esențiale.**
   Oricum, cititorii vor alege ce anume să citească și ce să nu citească; ajutați-i să facă alegerea cea mai bună.
9. **Alocați o perioadă de timp la începutul ședinței pentru "o trecere în revistă" a materialelor.**
   Faceți acest lucru mai ales atunci când credeți că unii dintre participanți nu au parcurs materialele puse la dispoziție, înaintea ședinței.
10. **Faceți un rezumat al materialelor de bază.**
    Nu abordați un ton superior sau critic în aceste situații.
11. **Întrerupeți comentariile făcute de cei care, în mod evident, nu au citit materialele puse la dispoziție.**
    Explicați că intervenția făcută dovedește necunoașterea unora dintre materiale. Acest lucru îi va încuraja pe participanți să se documenteze atunci când doresc să ia cuvântul.

#57
Zece sfaturi pentru a îmbunătăți participarea la ședințe

1. Organizați ședințe cât se poate de eficiente și operative. (54)
2. Începeți și terminați la timp. (58)
3. Dați-le ocazia membrilor să participe la definitivarea ordinei de zi. (55)
4. Alegeți locul și ora cele mai convenabile pentru participanți.
5. Alegeți o sală de conferințe plăcută și cu un sistem de climatizare corespunzător.
6. Serviți mâncăruri de bună calitate, în cursul pauzelor sau la prânz.

7. Rezolvați problema fumatului în așa fel, încât, atât fumătorii, cât și nefumătorii să fie mulțumiți.
8. Păstrați anunțurile cele mai importante pentru ședință.
9. Menționați numele absenților în minută.
10. Înlocuiți-i pe absenții "consecvenți".

#58
Opt moduri de a-i determina pe participanți să vină la timp la ședințe

1. **Programați ședințele la ore "nerotunde".**
   O ședință programată între 10.15 – 11.00 va atrage atenția și va încuraja efortul de a ajunge la timp, mai ales dacă ședința precedentă a fost programată să dureze o oră întreagă.
2. **Începeți la timp, indiferent cine lipsește.**
   În caz contrar, veți încuraja întârzierile.
3. **Închideți ușa, atunci când începe ședința.**
   În modul acesta, veți atrage și mai mult atenția asupra întârziaților.
4. **Treceți cea mai importantă problemă din ordinea de zi la punctul unu.**
   Dacă aceasta se discută la sfârșitul ședinței, participanții nu vor considera important să ajungă la timp.
5. **Aspectele care prezintă un deosebit interes pentru cei care întârzie de obicei vor fi menționate la începutul ordinei de zi.**
   Ideea este să-i convingeți să vină la timp, pentru că acest lucru este în interesul lor și nu pentru că *dumneavoastră* le-o cereți.
6. **Solicitați sprijinul secretarelor întârziaților "cronici".**
   Împrieteniți-vă cu ele. Întrebați-le ce pot face pentru a modifica programul șefilor lor sau pentru a le aminti de ora ședinței.
7. **Apelați la alți membri ai grupului, pentru a-i convinge pe colegii lor să fie punctuali.**
   Cereți grupului să caute o rezolvare pentru această problemă. Introduceți în ordinea de zi un punct referitor la punctualitate.
8. **Discutați între patru ochi cu recidiviștii.**
   Spuneți-le cât este de importantă prezența lor pentru activitatea grupului și că doriți să faceți tot ce vă stă în putere pentru a

putea beneficia de prezența lor, pe întreaga durată a ședinței. Dacă sunteți șeful lor, puteți să le atrageți atenția asupra consecințelor pe care le poate avea nemodificarea atitudinii lor. (40, 41)

#59
Nouă sfaturi pentru a anima discuțiile în grup

1. **Țineți ședințele în cursul dimineții.**
   Evitați programarea ședințelor după prânz sau după ora 16, când majoritatea persoanelor înregistrează o scădere a nivelului zahărului în sânge.
2. **Serviți mese ușoare, dacă ședința se continuă după amiază.**
3. **Sălile trebuie să fie răcoroase și luminoase.**
4. **În calitate de conducător al ședinței, facilitați desfășurarea discuției, nu o dominați.** (54, 60)
5. **Aranjați scaunele în așa fel încât să asigurați contactul vizual între membri.**
6. **Numărul scaunelor trebuie să fie egal cu cel al participanților la ședință.**
   Scaunele libere creează o stare de disconfort.
7. **Adresați-vă cu întrebări celor rezervați.**
8. **Menționați numele celor rezervați în cursul discuției.**
   Acest lucru funcționează ca o invitație de a participa la discuție.
9. **Delegați membrilor mai multă răspundere pentru buna funcționare a grupului.**
   Dați-le posibilitatea să conducă ședințele din când în când, să preia conducerea unor subcomitete, să discute obiectivele grupului sau chiar să modifice titulatura grupului.

#60
Șapte modalități de a-i determina pe membrii grupului să formuleze observații constructive

1. **În calitate de conducător al grupului, împărtășiți grupului așteptările dumneavoastră referitoare la formularea unor comentarii constructive.**
   Puteți, eventual, tipări un set de linii orientative în acest sens.

2. **Demonstraţi spirit constructiv, prin modul în care conduceţi şedinţele.**
   Folosiţi o abordare pozitivă; nu fiţi exagerat de critic.
3. **Recompensaţi atitudinea constructivă.**
   Oferiţi membrilor care au dovedit o atitudine constructivă sarcini interesante; lăudaţi-i în public.(38)
4. **Stabiliţi reguli prin care să limitaţi manifestarea unui comportament distructiv şi puneţi-le în aplicare.**
   Interveniţi imediat ce discuţia ameninţă să iasă de sub control.
5. **Puneţi capăt conflictului, în mod hotărât.**
   Nu toleraţi certurile. Neînţelegerile trebuie abordate imediat ce se manifestă. (67-71)
6. **Subliniaţi importanţa respectului reciproc.**
   Membrii grupului nu trebuie să se simpatizeze între ei, dar trebuie să se trateze cu respect. Poate fi necesar să discutaţi cu cei care încalcă această regulă, înainte sau după şedinţă, sau chiar în cursul acesteia. (40, 41)
7. **Atunci când se discută rezolvarea unor probleme, încurajaţi participanţii să dezvolte ideile antevorbitorilor.**
   Aceasta este esenţa unui mod creativ de rezolvare a problemelor. De fiecare dată când cineva face o propunere sau un comentariu, grupurile de lucru eficiente vor reacţiona, într-un mod sau altul, la intervenţia acestuia. Nu permiteţi exprimarea unor serii de afirmaţii fără legătură între ele. Normele aplicate de grupurile ineficiente prevăd ca fiecare să spună orice vrea, oricând vrea, fără legătură cu ceea ce s-a spus anterior. (110)

#61
Şapte moduri în care membrii grupului pot fi convinşi să aplice cele discutate la şedinţă

1. **Încheiaţi şedinţa cu un rezumat al măsurilor asupra cărora s-a căzut de acord.**
   Specificaţi cine trebuie să desfăşoare o anumită activitate şi în ce constă aceasta.
2. **Stabiliţi norme de genul "faceţi acest lucru în ziua următoare".**

3. **Notați promisiunile în minuta ședinței.**
4. **Trimiteți note scrise de mână, prin care amintiți celor în cauză ce au de făcut.**
   Din aceste note, membrii grupului vor înțelege că ceea ce s-au angajat să facă are importanță pentru dumneavoastră.
5. **Atunci când se pare că nu se profilează nici o acțiune în acest sens, luați legătura cu persoanele respective pentru a-i întreba dacă îi puteți ajuta cu ceva.**
   Acest lucru este mult mai eficient decât dacă sunați pentru a le spune că termenul a fost depășit. Ajutorul poate fi refuzat, dar persoanele respective se vor mobiliza.
6. **Includeți, în ordinea de zi a fiecărei ședințe, un raport referitor la toate măsurile asupra cărora s-a convenit în cursul ședinței anterioare.**
   Discutați modul în care avansează punerea lor în practică.
7. **Solicitați sprijinul secretarelor membrilor care nu se achită de promisiunile făcute.**
   Majoritatea secretarelor sunt dispuse să facă un efort, pentru ca șeful lor să apară într-o lumină bună.

#62
Cincisprezece moduri în care puteți mări valoarea contribuției dumneavoastră în ședințe

1. **Fiți punctual.**
   Veți distrage atenția participanților, întârziind. Luați-vă de lucru, astfel încât să puteți folosi în mod util timpul de așteptare.
2. **Așezați-vă în fața conducătorului ședinței.**
   În felul acesta, vă veți implica în mai mare măsură și veți fi remarcat.
3. **Veniți la ședință pregătit.**
   Citiți ordinea de zi; anticipați ce date ar putea fi necesare în cursul ședinței, dintre cele pe care le puteți oferi.
4. **Participați activ.**
   Planificați-vă din timp cel puțin o intervenție. Luați cuvântul. Fiți sincer, dar cu tact.

5. **Nu monopolizaţi discuţia.**
Dacă vi se pare că aveţi ceva de spus referitor la fiecare subiect abordat, probabil că deja aţi vorbit prea mult.
6. **Ascultaţi, ca să puteţi înţelege.**
Neînţelegerea care are drept cauză neascultarea punctelor de vedere exprimate de antevorbitori este principala cauză a pierderii timpului în cursul şedinţelor.
7. **Vorbiţi astfel încât să vă faceţi înţeles.**
Înainte de a lua cuvântul, gândiţi-vă, în primul rând, nu la ceea ce aveţi de spus, ci la ceea ce trebuie să audă ascultătorii.
8. **Respectaţi ordinea de zi.**
Nu folosiţi şedinţa drept o platformă pentru prezentarea propriei ordini de zi. Dacă vreodată vă auziţi spunând: "Pentru a nu schimba subiectul...", închideţi gura imediat.
9. **Folosiţi ideile exprimate de antevorbitori, în elaborarea propriilor puncte de vedere.**
"Vedetele" nu fac acest lucru niciodată. Şeful dumneavoastră, însă, va observa şi aprecia. Nu schimbaţi subiectul în mod prematur.
10. **Fiţi optimist în ceea ce priveşte activitatea grupului.**
Atitudinea pozitivă faţă de potenţialul grupului se va traduce în acţiune.
11. **Stimulaţi grupul.**
Puneţi întrebări care să înceapă cu formularea: "Ce-ar fi să...". Oferiţi-le participanţilor şansa de a realiza ce potenţial au.
12. **Criticaţi ideea, nu persoana.**
Fiţi aspru cu ideile, blând cu cei care le formulează. Chiar dacă desfiinţaţi o idee, lăudaţi-l pe cel care a exprimat-o.
13. **Nu folosiţi grupul ca pe un substitut pentru discuţii directe cu unii dintre participanţi.**
Nu risipiţi timpul grupului, discutând o problemă care poate fi rezolvată între patru ochi. Nu puneţi pe nimeni într-o situaţie delicată, spălând rufele murdare în public.
14. **Când este cazul, reluaţi-vă locul.**
Luaţi cuvântul în momentele critice, dar nu periclitaţi poziţia conducătorului oficial.
15. **Achitaţi-vă de obligaţiile pe care vi le-aţi asumat.**
Dacă sunt puţini cei care se ţin de promisiuni, veţi ieşi în evidenţă, achitându-vă de ele.

#63
Zece întrebări pe care trebuie să vi le puneți referitor la ședințele pe care le conduceți

Trebuie să puteți răspunde afirmativ la toate aceste întrebări.

1. Membrii grupului își exprimă liber opiniile și votează conform cu părerea lor sinceră?
2. Ideile sunt analizate în profunzime, înainte de a fi respinse sau acceptate?
3. Timpul alocat ședinței este utilizat eficient?
4. Diferențele de opinie sunt rezolvate constructiv?
5. În cursul discuțiilor, participanții ascultă intervențiile antevorbitorilor și le dezvoltă?
6. Ședința se desfășoară într-o atmosferă de încredere?
7. Fiecare participant își exprimă punctul de vedere referitor la fiecare problemă importantă discutată?
8. După încheierea ședinței, participanții au o idee clară referitoare la modul în care trebuie să acționeze în viitor, în lumina celor hotărâte în cadrul ședinței?
9. Discuțiile confidențiale rămân confidențiale și după încheierea ședinței?
10. Sunteți de acord cu modul de desfășurare a ședințelor?

#64
Cincisprezece întrebări pe care trebuie să vi le puneți în legătură cu consiliul de conducere

Se impune un răspuns negativ la toate aceste întrebări.

1. În cursul ședințelor de lucru, participanții sunt indiferenți la intervențiile făcute de ceilalți?
2. În cursul ședințelor de lucru, membrii consiliului își expun propriul punct de vedere mai curând decât să dezvolte ideile exprimate de colegii lor?
3. Discuțiile confidențiale din cadrul consiliului de conducere ajung și la nemembrii consiliului?
4. Există rețele neoficiale de comunicare între membrii consiliului și conducerea instituției?

5. Membrii consiliului se critică unii pe alții și de față cu alte persoane, în particular?
6. Membrii consiliului se critică între ei și în presă sau în public?
7. Criticile directe degenerează în atac la persoană, atitudine defensivă, înjurii sau certuri?
8. Membrii consiliului au păreri diferite în privința rolului acestuia și alocarea timpului?
9. Membrii consiliului consideră că reprezintă anumite departamente în loc să se considere o echipă?
10. Au păreri divergente în ceea ce privește obiectivele societății?
11. Sunt în dezacord cu modul în care sunt conduse ședințele?
12. Boicotează ședința pentru a-și manifesta nemulțumirea în ceea ce privește modul de abordare a unor anumite probleme?
13. Atunci când cel care prezidează ședința invită la vot, unii membri se abțin, neexprimându-și punctul de vedere, până nu aud părerile celorlalți participanți?
14. Membrii consiliului de conducere au păreri foarte diferite în ceea ce privește eficiența conducerii instituției?
15. Acordul sau dezacordul pe anumite probleme se manifestă în mod previzibil?

VII
Abordați conflictele în mod constructiv

Dacă vi s-ar cere să numiți lucrurile inevitabile în viața fiecăruia dintre noi, ați răspunde, probabil, la fel ca majoritatea oamenilor: "Moartea și impozitele". Dar acest răspuns ar fi incomplet. Există și un alt lucru inevitabil în viață — conflictul.

Pot fi identificate trei cauze ale perpetuării conflictului. În primul rând, faptul că trăim într-o lume din ce în ce mai complexă și mai diversă. Era o vreme când aromele de ciocolată, căpșuni și vanilie acopereau toate opțiunile în ceea ce privește înghețata. Astăzi, putem alege între 31 de arome, fără a pune la socoteală iaurtul, produsele nelactate precum și alte preparate dietetice, pentru cei care țin regim. Și pentru fiecare dintre acestea, va exista cineva care să-i laude meritele și să pledeze în favoarea alegerii acelui produs, dintre toate celelalte. Pe scurt, persoane diferite doresc lucruri diferite. Și sunt puține lucruri care mulțumesc pe toată lumea.

În al doilea rând, indiferent unde lucrați, fie în centrala unei mari instituții, fie într-un mic birou, aveți ceva în comun cu toți ceilalți angajați: lucrați cu oamenii. Și a lucra cu oamenii înseamnă a te confrunta, în mod inevitabil, cu conflictul. Neînțelegerea, incompatibilitatea aspirațiilor, ego-uri jignite — iată numai câteva dintr-o serie de o mie de motive pentru care activitatea în colectiv generează conflicte.

Și, în cele din urmă, conflictul este inevitabil, pentru că trăim și muncim într-o lume care impune limite asupra resurselor noastre. Rareori obținem exact ceea ce dorim; sau, mai bine zis, încercăm să obținem maximum, date fiind opțiunile existente și limitările impuse. Trebuie să distribuiți prime de merit unui număr de zece subordonați; dar fiecare dintre aceștia merită cel puțin jumătate din suma care v-a fost alocată. Conduceți o echipă de patru transportori, și fiecare dintre aceștia ar vrea să conducă cel mai nou dintre camioane. Trei dintre cei mai buni angajați vor să-și ia vacanță în aceeași săptămână. În fiecare dintre aceste exemple,

conflictul se datorează resurselor limitate și constrângerilor organizatorice.

Dat fiind caracterul inevitabil al conflictelor, rezultă că gestionarea acestora este una dintre cele mai necesare calități ale unui conducător. Listele sintetice din acest capitol vă vor ajuta să dobândiți aceste calități. Nu vă putem asigura că, după ce veți citi acest capitol, veți dobândi înțelepciunea lui Solomon. Totuși, putem garanta că veți vedea noi soluții pentru medierea eficientă a dezacordurilor și veți dobândi câteva idei practice referitoare la modul de supraviețuire în furtunile interpersonale care vă atrag în vârtejul lor.

#65
Unsprezece cauze esențiale ale conflictului interpersonal

1. **Prejudecată/părtinire.**
   Conflictele din interiorul unei instituții se datorează de multe ori "personalităților". O persoană diferă de o altă persoană datorită modului în care o percepe pe aceasta din urmă.
2. **Agresivitate/încăpățânare.**
   Unii trec prin viață cu securea la brâu și par a fi în căutarea unor adversari.
3. **Sensibilitate/jignire.**
   Acest lucru se întâmplă atunci când o persoană, datorită lipsei de încredere în sine, nesiguranței sau unor probleme cu care se confruntă, se simte imediat ținta criticilor sau a altor abordări directe.
4. **Diferențe în modul de percepere/sistemul de valori.**
   Majoritatea conflictelor rezultă din modul diferit în care oamenii văd lumea. Aceste vederi incongruente se explică prin diferențele de educație, cultură, rasă, experiență, ocupație, categorie socio-economică, și alți factori contextuali.
5. **Puncte de vedere diferite asupra unui fapt.**
   Un fapt este un dat cuantificabil sau un eveniment care poate fi dovedit. Discuțiile asupra unor fapte se pot încheia, în general, destul de repede, întrucât datele problemei se pot verifica. Dar o afirmație de genul: "Este *un fapt* că nu te intere-

sează ce simt eu" nu poate fi nici dovedită și nu este nici cuantificabilă; este vorba, prin urmare, de o diferență de percepție.

6. **Puncte de vedere diferite asupra obiectivelor prioritare.**
Discuția asupra necesității ca o bancă să aloce mai multe resurse sistemului bancar internațional sau sistemului bancar intern este un exemplu de neconcordanță în privința priorităților. Un alt exemplu ar fi, dacă să se aloce sau nu fonduri mai mari pregătirii profesionale a casierilor.

7. **Puncte de vedere diferite asupra metodelor.**
Două tabere pot avea obiective comune, dar păreri diferite în ceea ce privește modul de realizare a acestora. De exemplu, *în ce mod* trebuie să fie abordată specializarea casierilor?

8. **Competiție privind resursele insuficiente.**
Doi directori discută în contradictoriu, punând problema cine are mai mare nevoie de un adjunct, al cui buget trebuie mărit, sau asupra distribuirii calculatoarelor recent achiziționate.

9. **Competiție pentru supremație.**
Aceasta se întâmplă atunci când cineva încearcă să întreacă sau să eclipseze o altă persoană. Puteți constata acest lucru atunci când doi anagajați concurează pentru promovare sau pentru o poziție influentă în cadrul aceleiași instituții.

10. **Neînțelegeri.**
Majoritatea cazurilor care par să fie un conflict interpersonal sunt, de fapt, exemple de lipsă de comunicare. Dacă nu i se acordă atenția cuvenită, comunicarea va fi sortită eșecului. Și în astfel de cazuri, ceea ce deduce ascultătorul, referitor la intenția celui care i se adresează, adesea crează un conflict interpersonal. (1-10)

11. **Așteptări neconfirmate.**
Multe dintre cazurile menționate anterior fac ca o persoană să nu răspundă așteptărilor alteia. Neconfirmarea așteptărilor este cauza divorțurilor, a concedierilor și a altor forme de rupere a relațiilor. Motivul principal pentru care așteptările sunt înșelate este acela că sunt absurde, nemotivate, prea multe sau neexprimate. (66)

#66
Opt moduri de a evita conflictul datorat neconfirmării așteptărilor

1. **Reduceți numărul pretențiilor pe care le aveți de la cei din jur.**
   Păstrați-le numai pe cele care sunt esențiale pentru relația respectivă.
2. **Faceți mai puține promisiuni.**
   În felul acesta, probabilitatea de a-i dezamăgi pe cei din jur va fi mai mică.

Atunci când sunteți pe cale de a stabili o nouă relație sau când atingeți o fază nouă, într-o relație existentă:

3. **Exprimați cu claritate așteptările și cereți același lucru celeilalte persoane.**
   În cazul unui interviu pentru angajare, puteți comunica aceste lucruri în scris.
4. **Gândiți-vă dacă aceste așteptări sunt acceptabile sau justificate.**
5. **Negociați aceste așteptări și stabiliți un "contract de comportare reciprocă".**
6. **Revedeți și actualizați așteptările, pe măsură ce relația avansează.**
7. **Folosiți aceste așteptări ca bază pentru o analiză retrospectivă periodică, în ambele direcții. (36, 40)**

În cazul unor relații personale existente, când este prea târziu să vă exprimați așteptări pe care ar fi trebuit să le specificați de la bun început:

8. **Cel puțin discutați acest subiect și constatați în ce măsură ați răspuns așteptărilor.**
   Într-o relație de serviciu existentă, nu este niciodată prea târziu să formulați așteptările.

#67
Zece idei pentru a evita un conflict destructiv

1. **Oferiți-le subordonaților o fișă clară a postului, cu obiective și strategii explicite.**
2. **Acordați-le mai mult timp, pentru a înțelege motivele care stau la baza comportamentului lor.**
3. **Recunoașteți că doar rareori cineva "are perfectă dreptate".**
   Mai curând oamenii percep situațiile prin prisma punctului lor personal de vedere.
4. **Nu judecați, nu pretindeți, nu amenințați și nu moralizați.**
5. **Respingeți ideea conform căreia sancțiunea este o strategie bună pentru modificarea comportamentului.**
6. **Nu acceptați atitudinea de frondă din partea subordonaților.**
7. **Țineți sub control ședințele pe care le conduceți.**
   Abordați conflictul direct și nu lăsați ca acesta să submineze coeziunea grupului. (54, 68-71)
8. **Căutați soluții, mai curând decât un țap ispășitor.**
9. **Nu-i lăsați pe ceilalți să vă "declanșeze" exteriorizarea supărării.**
   Hotărâți singur când exteriorizarea nemulțumirii vă este utilă și când este mai bine să rămâneți calm. (72)
10. **Preocupați-vă să vă îmbunătățiți capacitatea de a asculta și de a vă exprima, astfel încât neînțelegerile să fie reduse la minimum.**
    O simplă neînțelegere este poate cauza cea mai importantă a conflictului interpersonal. (3, 5, 65)

#68
Nouă moduri de a media conflictul între doi adversari

1. **Ascultați ambele persoane, pentru a înțelege ceea ce simt, cred și doresc.**
   Puteți face acest lucru separat, cu fiecare în parte, sau, în același timp, cu ambele persoane. În primul caz, interlocutori

trebuie să știe că nimic din ceea ce se discută nu va fi ascuns celeilalte părți.

2. **Când discutați cu ambii adversari, convingeți-l pe fiecare să-l asculte pe celălalt.**
Permiteți-i fiecărei părți să vorbească numai după ce parafrazați ceea ce a spus favorabil cealaltă persoană. Această tehnică reduce în mod eficient supărarea.
3. **Scoateți în evidență momentul în care considerați că a intervenit neînțelegerea.**
Nu dați vina pe această neînțelegere. Rezumați-vă la a o scoate în evidență. "Nu mi se pare de loc că aveți păreri diferite asupra acestui lucru. Problema pare să constea în faptul că ați folosit termeni diferiți pentru a desemna același lucru. Permiteți-mi să vă explic ce vreau să spun..."
4. **Verificați dacă ați înțeles corect motivul neînțelegerii dintre cei doi.**
Puneți întrebări. Treceți dincolo de afirmații, pentru a afla motivele care stau la baza acestora. (5)
5. **Întrebați-i dacă pot propune o soluție acceptabilă pentru toți trei.**
Această soluție este preferabilă uneia care să vină din partea dumneavoastră.
6. **Hotărâți dacă una dintre soluții — inclusiv cea pe care eventual o veți propune — este fezabilă.**
7. **Alegeți soluția care reduce tensiunea în cea mai mare măsură și asigură revenirea la nivelul de performanță inițial.** (69)
8. **Găsiți un mod de a salva situația, în cazul în care unul dintre cei doi va fi perceput ca învins.**
În felul acesta, soluția va fi acceptată mai ușor.
9. **Urmăriți aplicarea soluției alese.**
Dacă nu dă rezultate, găsiți cauza, și discutați din nou cu oponenții.

#69
Zece moduri diferite de a reacționa la neînțelegerile dintre alte persoane

1. **Evitați neînțelegerile.**
Nu vă lăsați antrenat în neînțelegeri fără soluție, în care nu merită să vă implicați, sau care se pot rezolva de la sine. În

același timp, nu vă eschivați de a lua poziție în cazul unui conflict care trebuie rezolvat.

2. **Apelați la o terță persoană pentru mediere sau negociere.**
Aceasta poate fi o persoană cu o poziție importantă în cadrul instituției, sau cineva în care ambele părți au încredere. Poate un intermediar între cei doi, atunci când aceștia nu pot comunica în mod eficient.

3. **Eliminați situația care a produs conflictul.**
Poate fi vorba de o reglementare inutilă sau de un alt element organizatoric a cărui eliminare ar fi mai puțin costisitoare decât neînțelegerile pe care le produce.

4. **Aplanați neînțelegerile.**
Faceți părțile să înțeleagă faptul că neînțelegerile dintre ele nu sunt chiar atât de mari. Găsiți modalități de a împăca pe fiecare și convingeți-i să fie mai maleabili.

5. **Atrageți atenția părților asupra unui obiectiv de interes general.**
Arătați-le modul în care o anumită soluție de a pune sfârșit conflictului va fi în interesul lor.

6. **Atrageți atenția părților asupra unor probleme concrete.**
Convingeți-i să lase la o parte abordările personale și să caute esența neînțelegerii. Faceți-i să-și concentreze atenția asupra cerințelor pe care le exprimă fiecare. Adesea, această confruntare a punctelor de vedere pune sfârșit unei ciocniri între personalități.

7. **Scoateți în evidență faptul că totul este o simplă neînțelegere.**
Arătați-le cu tact faptul că, la rădăcina disputei lor, se află interferențe nedorite sau neclarități în definirea termenilor.

8. **Risipiți mitul "faptului".**
Nu lăsați părțile să spună "Este un *fapt* că...", în afara cazului în care situația stă chiar așa, ceea ce nu se întâmplă aproape niciodată. Arătați-le impactul sistemului de valori și al prejudecăților proprii asupra poziției lor.

9. **Inversați rolurile adversarilor.**
Schimbați perspectiva de abordare a părților, cerând fiecăreia să se situeze pe poziția celeilalte, pentru o anumită perioadă de timp. Un model de abordare ar fi acesta: "Puneți-vă în situația

celeilalte persoane cinci minute și spuneți-mi de ce persoana respectivă a luat o astfel de poziție."

10. **Obligați-i să înceteze ostilitățile.**
Folosiți autoritatea pe care v-o dă poziția dumneavoastră și dați-le un ultimatum pentru încetarea conflictului: "Dacă nu puteți cădea de acord asupra acestei probleme până la ora trei, voi lua măsuri, care s-ar putea să nu fie în avantajul nici unuia dintre voi."

#70
Zece sfaturi pentru a rezolva neînțelegerile pe care le aveți cu o altă persoană

1. **Ascultați punctul de vedere al celeilalte persoane.**
Nu trebuie să fiți de acord cu ceea ce spune, dar trebuie să ascultați punctul de vedere expus. În felul acesta, veți afla mai multe lucruri despre persoana respectivă și despre ce trebuie făcut pentru a rezolva situația. Mai mult, adversarul își va modifica atitudinea față de dumneavoastră. Din când în când, parafrazați sau rezumați cele spuse, pentru a vă demonstra interesul și pentru a arăta că ascultați ceea ce spune. (5)
2. **Puneți multe întrebări.**
Nu puneți întrebări agresive, de genul celor care încep cu formula: "Cum ai putut să... ?". Puneți întrebări care să vă ajute să înțelegeți punctul de vedere al celeilalte persoane. *Ascultați* răspunsurile și puneți întrebări pe baza acestora, dacă este cazul. Nu acuzați persoana respectivă pentru că nu răspunde la întrebările dumneavoastră, ci continuați să puneți întrebări, până când primiți răspunsurile așteptate.
3. **Nu vă enervați.**
Păstrați-vă calmul, indiferent cât de opac ar fi interlocutorul. Nu uitați că fiecare consideră poziția sa ca fiind justificată. Nu pierdeți timp și nu vă puneți în situația de a vă simți frustrat, gândindu-vă: "Cum poate fi atât de încăpățânat?" Acceptați dreptul acelei persoane de a nu fi de acord cu dumneavoastră. (72, 73)
4. **Comunicați-vă punctul de vedere în mod clar și detaliat.**
Lăsați cealaltă persoană să vorbească prima; este în avantajul dumneavoastră să fiți cel care vorbește al doilea. În timp ce vă

expuneți punctul de vedere, încercați să constatați dacă sunteți ascultat și înțeles. Dacă interlocutorul nu vă ascultă, cereți-i să se comporte cu aceeași politețe ca și cea pe care i-ați arătat-o dumneavoastră. (3)

5. **Insistați asupra problemelor și atitudinilor și nu asupra emoțiilor și a aspectelor personale.**
Atrageți atenția asupra ceea ce poate fi constatat, nu asupra celor pe care le deduceți sau presupuneți. Nu atribuiți motive; acestea vor fi negate, bine înțeles. Evitați afrontul personal; acesta este, în general, greșit, dăunător și neproductiv în procesul de rezolvare a conflictului. Cea mai grea și mai importantă realizare într-un conflict interpersonal se constată atunci când ambele părți înțeleg faptul că neînțelegerea lor constă într-o problemă pe care trebuie să o rezolve împreună, și nu în faptul că fiecare este o problemă pentru celălalt.

6. **Discutați situația prezentă.**
Nu insistați asupra trecutului și nu dezgropați vechi animozități. Spuneți ceva de genul acesta: "O astfel de afirmație mă face să pun la îndoială motivele tale"; este mai bine decât: "Niciodată nu am putut avea încredere în tine".

7. **Concentrați-vă asupra viitorului.**
Obiectivul acestei confruntări este acela de a găsi o soluție pentru relația dumneavoastră viitoare. Prin urmare, este mai util să întrebați: "Ce putem face pentru ca lucruri de genul acesta să nu se mai repete?", decât "Cum am ajuns în situația aceasta?"

8. **Asumați-vă partea de vină în conflictul respectiv.**
În crearea și întreținerea unui conflict interpersonal sunt implicate două părți. Dați un exemplu, recunoscând cel puțin o mică parte a rolului dumneavoastră în conflictul respectiv, și vedeți dacă și cealaltă persoană va face același lucru. Recunoașterea de către fiecare a unei părți de vină poate uneori să încheie ostilitățile pe loc.

9. **Rezumați necesitățile și dorințele ambelor părți.**
Acestea sunt cele mai importante aspecte care trebuie discutate și reprezintă rezultatul celor opt puncte menționate anterior, în această listă. Acum puteți să vă concentrați negocierile asupra rezolvării unui număr cât mai mare dintre cerințe. Adoptați o atitudine creativă în explorarea opțiunilor și în găsirea soluțiilor echitabile.

10. **Menținеți canalele de comunicare deschise.**
Planificați o nouă întâlnire, la scurt timp, pentru a vedea în ce măsură soluțiile găsite sunt eficiente. Propuneți-vă să aveți discuții și mai deschise în viitor.

#71
Unsprezece moduri de a dezamorsa furia celeilalte persoane

1. **Impuneți-vă să nu vă enervați.**
Acesta este un lucru greu, dar absolut esențial, în cazul în care doriți să calmați cealaltă persoană. Pregătiți-vă pentru aceasta. (72)
2. **Stați în picioare sau pe scaun, în funcție de poziția interlocutorului.**
Amândoi trebuie să stați în picioare sau pe scaun, la o distanță de aproximativ doi metri unul de celălalt. Atunci când reflectați, ca într-o oglindă, poziția și ținuta celeilalte persoane, reușiți să stabiliți o primă punte de legătură.
3. **Abțineți-vă să vorbiți!**
Nu vă apărați pe dumneavoastră sau instituția — nu încă. Persoana respectivă trebuie să se descarce mai întâi, spunându-și punctul de vedere.
4. **Arătați-vă preocuparea, prin mijloace nonverbale.**
Folosiți privirea și expresia feței pentru a comunica celuilalt: "Aud ce spui și doresc să te ajut". (8)
5. **Ascultați, dacă doriți să înțelegeți.**
Dacă intenționați să oferiți soluții, va trebui să știți exact ce spune persoana respectivă. Ascultând, îi dați posibilitatea celeilalte persoane să se descarce și o veți încuraja să aibă încredere în dumneavoastră. (3, 5)
6. **Vorbiți pe un ton calm.**
Aduceți-i pe cei care ridică vocea la nivelul dumneavoastră emoțional; nu vă ridicați dumneavoastră la al lor.
7. **Faceți afirmații din care să se degaje înțelegere.**
Înțelegeți problemele celeilalte persoane. Spuneți ceva de genul: "Înțeleg de ce simțiți acest lucru", sau, "Dacă aș crede că... probabil aș simți același lucru ca și dumneavoastră". Nu luați un aer protector. Rezistați tentației de a recunoaște greșeli

ale instituției fără aprobarea șefului și nu vă lăsați atras în criticarea altor angajați, ca o modalitate de a vă arăta înțelegerea față de un client sau un coleg furios.

8. **Puneți întrebări.**
Scoateți la iveală problema reală, în legătură cu care interlocutorul nu este încă dispus să fie deschis.

9. **În acest moment, situația ar trebui să fie propice pentru o soluție rațională.**
Oferiți o soluție care să răspundă tuturor, în măsura în care o permite existența unor limitări.

10. **Nu vă depășiți atribuțiile.**
Dacă nu puteți sau nu sunteți autorizat să rezolvați situația, faceți apel la o persoană care poate ajuta la rezolvarea problemei. Totuși, nu-i dați motive interlocutorului să creadă că treceți pe umerii altuia rezolvarea problemei. Spuneți ceva de genul: "Dl. T., reprezentantul Serviciului Clienți, va dori să fie pus la curent cu situația dumneavoastră. Dacă nu mai aveți alte întrebări pentru mine, îi telefonez chiar acum". Nu spuneți nici o dată: "Asta nu este treaba mea", sau "Nu pot să vă ajut".

11. **Când toate încercările au eșuat...**
Tehnicile menționate mai sus vor da rezultate bune atunci când sunteți confruntat cu o nemulțumire sinceră și spontană, dar este posibil să nu obțineți nici un rezultat în cazul unei persoane calculate sau răzbunătoare. În cazul în care nimic nu pare să meargă, apelați la o formulă de genul: "Ce anume doriți să fac?" sau "Ce anume v-ar face plăcere?" Oricare dintre aceste formule pot dezarma adesea o persoană recalcitrantă și vor dezvălui esența nemulțumirilor sale. Dar nu faceți promisiuni pe care nu le puteți ține.

#72
Opt moduri de a ține sub control propria furie

1. **Admiteți faptul că un schimb de cuvinte la mânie poate schimba prea puțin opiniile.**
Nici una dintre părți nu ascultă suficient de atent pentru ca acest lucru să se întâmple.

2. **Abordați o atitudine analitică față de comportamentul celorlalți.**

Fiecare consideră că are un motiv întemeiat pentru a se comporta într-un mod pe care dumneavoastră îl considerați irațional, copilăresc sau chiar mai rău. Întrebați-vă care ar putea fi justificarea celeilalte persoane.

3. **Recunoașteți că nimeni nu vă poate face să vă înfuriați; dumneavoastră singur vă montați.**
   Dumneavoastră înșivă ar trebui să aveți controlul propriilor emoții. Vă faceți rău singur, transferând acest control celorlalți.
4. **Admiteți următorul fapt: cu cât rămâneți mai mult timp calm și stăpân pe emoțiile dumneavoastră, cu atât este mai probabil să aveți câștig de cauză.**
   Furia vă împiedică să gândiți rațional și să sesizați ocaziile de a câștiga.
5. **Învățați să deveniți un observator al propriei vieți.**
   Analizați cu obiectivitate ceea ce vi se întâmplă. Evaluați-vă reacțiile. Propuneți-vă să reușiți mai bine data viitoare.
6. **Începeți să aveți o reacție pozitivă față de cei din jur; nu vă mai situați în defensivă.**
   Gândiți cu creierul, nu cu stomacul.
7. **Distanțați-vă de cei care vă pot irita și care par înclinați să o facă ori de câte ori au ocazia.**
8. **Atunci când cineva merită să rupeți relația cu el, nu ezitați.**
   Nu-i mai permiteți să vă abordeze.

#73
Opt situații în care exprimarea enervării poate fi binevenită

1. Ați parcurs cu obiectivitate toate datele disponibile și ați analizat situația la rece.
2. I-ați dat celeilalte persoane prilejul de a vă explica acel comportament care v-a înfuriat.
3. Ați pus suficiente întrebări relevante, pentru a fi sigur că știți despre ce este vorba.
4. Ați hotărât să nu faceți critici personale aspre, căci un reproș personal poate afecta pentru totdeauna relațiile viitoare cu persoana respectivă.

5. Sunteți încrezător în faptul că cealaltă persoană are nevoie să vă cunoască supărarea și că acest lucru este în folosul relației dumneavoastră.
6. Furia dumneavoastră este îndreptată împotriva vreunui rău sau vreunei nedreptăți făcute unor persoane care nu se pot apăra, iar scopul dumneavoastră este acela de a face dreptate, nu de a vă răzbuna.
7. Nu vă simțiți jignit sau afectat personal.
8. Când începeți să vă concentrați asupra furiei proprii și nu asupra a ceea ce a făcut o altă persoană pentru a vă aduce în această stare.

#74
Opt modalități prin care managerii pot crea un conflict constructiv

1. **Încurajați angajații să aibă păreri diferite și să-și pună întrebări referitoare la situația de fapt.**
   Recompensați-i când procedează așa.
2. **Angajați persoane care nu gândesc în același fel ca și dumneavoastră.**
   Dar asigurați-vă că vă vor respecta autoritatea. (95)
3. **Cereți-i unuia dintre membrii grupului să joace rolul avocatului diavolului.**
   Conduceți ședințele în care urmează să se ia decizii, în așa fel încât participanții să se simtă obligați să identifice toate punctele slabe ale unei soluții preferate, înainte ca ea să fie acceptată. (59)
4. **Atunci când bănuiți că subordonații dumneavoastră se tem să recunoască faptul că au altă părere decât dumneavoastră, spuneți-le că doriți să ascultați acea părere.**
5. **Nu reacționați negativ la veștile proaste.**
   Din contra, lăudați-i pe angajații care vă țin la curent. (34)
6. **Ajutați echipa să vadă pericolele care vin din afară, pentru a mări coeziunea dintre membrii ei.**
7. **Ridicați nivelul obiectivelor și așteptărilor dumneavoastră față de angajați.**

8. **Puneți-i pe subordonați în poziție de competiție unul față de celălalt.**
Dar nu le permiteți să se saboteze între ei.

#75
Unsprezece moduri eficiente de a diminua stresul

1. **Exersați o metodă de relaxare.**
Îndepărtați toate sursele de zgomot care v-ar putea distrage atenția. Închideți ochii. Imaginați-vă într-un decor liniștit. Respirați rar și adânc, douăzeci de minute.
2. **Învățați să faceți haz de propria persoană.**
În scurt timp, vă veți aminti necazurile pe care le aveți în acel moment și vă veți amuza de faptul că le-ați luat mult prea în serios.
3. **Priviți lucrurile în perspectivă.**
Atunci când ceva ajunge să vă îngrijoreze, aproape sigur dați lucrurilor o amploare mai mare decât e cazul. Fiți realist! Greșelile pe care le faceți nu rămân aproape niciodată în mintea celorlalți, la fel de mult ca în gândurile dumneavoastră.
4. **Luați-vă concediu.**
Probabil vă închipuiți că vă faceți un serviciu și dumneavoastră și instituției în care lucrați, dacă munciți 12 ore pe zi și 52 de săptămâni pe an. Lucrurile nu stau așa. Puteți avea rezultate mult mai bune, vă puteți păstra sănătatea și reduce tensiunea de acasă, vindecându-vă de "mania" de a munci prea mult.
5. **Cultivați prietenii apropiați și de încredere.**
Problemele și tensiunile devin mai mici, atunci când le puteți împărtăși celor din jur.
6. **Planificați-vă și organizați-vă în mod mai eficient activitatea.** (113-120)
7. **Păstrați-vă sănătatea.**
Faceți mișcare cel puțin de trei ori pe săptămână. Practicați un regim alimentar bine echilibrat. Odihniți-vă suficient. Reduceți numărul țigărilor, cantitatea de cafea și alcool. Faceți-vă un control medical, cel puțin o dată la doi ani.

8. **Formați-vă deprinderi de a vă manifesta siguranța de sine.**
Învățați să spuneți "nu" celor care vă încarcă cu prea multe sarcini. Puneți-i la punct pe cei al căror comportament vă frustrează. (40, 41)
9. **Stabiliți-vă prioritățile.**
Ce este cu adevărat important pentru dumneavoastră? Situațiile care vă fac să vă simțiți frustrat, furios sau nefericit, justifică, într-adevăr, reacția dumneavoastră?
10. **Creați-vă preocupări în afara serviciului.**
Construiți-vă o viață care să vă aducă mulțumire, în afara serviciului. Cufundați-vă într-un proiect sau un hobby, la sfârșitul unei zile sau săptămâni grele. Cultivați valori și convingeri spirituale.
11. **Opriți-vă pentru a admira florile.**
Vorbiți cu copiii. Ascultați muzică. Studiați un tablou, la un muzeu. Plimbați-vă de-a lungul unui râu. Priviți maimuțele jucându-se la grădina zoologică. Savurați o comedie cu Stan și Bran. Vizitați o librărie. Petreceți o după amiază-acasă, *nefăcând nimic.*

VIII
Negociați, pentru a învinge

Pentru mulți manageri, cuvântul "negociere" denumește ceea ce fac juriștii dintr-o întreprindere, împreună cu conducerea, la masa tratativelor, atunci când un contract colectiv de muncă expiră. Când, însă, se aplică unui director dintr-o întreprindere, termenul de negociere se referă la procesul de arbitrare, mediere și rezolvare a conflictelor dintre diferite persoane sau grupuri, cu care se confruntă directorul în cursul unei zile de lucru.

Dumneavoastră doriți să vă luați concediul în iunie; șeful, însă, dorește să vi-l luați în ianuarie. După părerea dumneavoastră unul dintre subordonați trebuie să primească calificativul "satisfăcător" pentru activitatea desfășurată; el însă consideră că merită un "excelent". Departamentul de producție spune că transportul nu poate pleca mai devreme de luni după-amiază; clientul va refuza comanda dacă nu este livrată până luni dimineață. Aveți nevoie de instalarea unui sistem de prelucrare a datelor imediat; la fel și departamentul din celălalt capăt al holului. Acestea și multe alte exemple arată că fiecare șef din instituția dumneavoastră ar trebui să aibă și sarcina de "negociator", în afara celorlalte, caracteristice funcției sale.

Sunt cel puțin două motive pentru care deprinderile de negociere devin din ce în ce mai importante pentru orice manager. În primul rând, conducerea prin intermediul trasării sarcinilor este la fel de productivă și populară astăzi ca o mașină de scris mecanică. Pur și simplu, nimeni nu mai are nevoie de ea. Managerii trebuie să influențeze, să convingă, să asigure, să vândă — toate acestea sunt intrumente de negociere.

Managerii de pe vremea lui Ford, Rockefeller, Carnegie și Mellon nu trebuiau să se preocupe de modalități de abordare bazate pe persuasiune și vorbă blândă. Erau adepții principiului: "Faci sau afară!". Nu iei tu comanda asta, nu-i nimic; alt client o va lua. În acea perioadă, reglementările guvernamentale erau minime, angajații erau nepretențioși, iar competiția se manifesta numai înăuntrul granițelor.

Dar timpurile s-au schimbat. Autoritatea pierde în competiția cu recompensa. Angajații nu vor să li se comande, ei vor să fie "împuterniciți". Clienții au de ales între mult mai multe oferte, atât de pe piața internă cât și de pe cea internațională. Iar guvernul a impus reglementări pe care Ford, Rockefeller, Carnegie și Mellon le-au văzut numai în cele mai groaznice coșmaruri pe care le-au avut vreodată.

În al doilea rând, managerii constată că obținerea rezultatelor finale în anii 1990 va însemna să realizeze cu mai puțin, mai mult. Resursele esențiale pentru orice instituție — bani, materiale, personal, facilități, timp și informații — vor deveni din ce în ce mai valoroase și mai insuficiente.

Gândiți-vă la propria dumneavoastră situație. Comparați bugetul anului acesta cu cel al anului trecut. Comparați datele limită impuse la proiectele din anul acesta cu cele impuse la proiectele de anul trecut. Mai mult ca sigur că în trecut ați avut mult mai mult timp decât în prezent și că aveți mai mult timp în prezent decât veți avea în viitor. Vremea în care făceați mai mult cu mai mult a trecut. Promovarea dumneavoastră se va baza pe capacitatea pe care trebuie să o aveți de a realiza mai mult cu mai puțin.

Pentru a deprinde calitățile pe care le presupune activitatea de negociere, va trebuie mai întâi să acceptați importanța acestui rol și să vă orientați astfel încât să gândiți ca un negociator. Listele sintetice prezentate în acest capitol sunt astfel întocmite, încât să vă sprijine în realizarea acestui obiectiv. După ce ați studiat aceste liste sintetice și le-ați aplicat în activitatea dumneavoastră, veți fi în măsură să adăugați și titlul "negociator", în fișa postului.

#76
Unsprezece sfaturi pe care trebuie să le aveți în vedere înainte de a negocia

1. **Cunoașteți-vă propriile obiective.**
   De ce veți negocia? Ce condiție anume trebuie să fie îndeplinită atunci când se ajunge la un acord? Sunteți dispus să acceptați mai puțin? Care este minimum pe care sunteți dispus să-l acceptați?
2. **Cunoașteți-vă propriile posibilități.**
   Vă puteți stăpâni sentimentele? Știți să ascultați? Aveți suficientă răbdare pentru a aștepta o mai bună ofertă? Sunteți

suficient de abil pentru a scoate la lumină toate datele și informațiile referitoare la oponenți? Vă simțiți în largul dumneavoastră în cursul negocierilor față în față? (2)

3. **Cunoașteți-vă oponenții.**
Ce știți despre atitudinea, comportamentul și stilul de negociere al oponenților? Cât sunt de rigizi? Ce fel de tehnici folosesc? Petreceți cât mai mult timp posibil în compania oponenților în orele, zilele și săptămânile dinaintea negocierii propriu-zise.

4. **Anticipați obiectivele oponenților.**
Ce vor să obțină în urma acestei negocieri? Care este scopul lor real, atunci când se așează la masa tratativelor? În ce măsură aceste obiective sunt similare sau opuse celor pe care le aveți?

5. **Anticipați strategia oponenților.**
Dacă ați avea obiectivele oponenților, ce strategii ați folosit? Cum ați reacționa în fața fiecărcia dintre acestea?

6. **Anticipați subiectele ce vor fi atinse.**
Ce aspecte sau subiecte considerați că ar trebui să fie discutate și rezolvate? Ce aspecte ar putea aduce în discuție și ce ar putea dori să pună la punct cealaltă parte, înainte de a ajunge la un acord? Cum veți răspunde la aceste probleme?

7. **Cereți sprijinul unor persoane competente.**
Este posibil să aveți nevoie de ajutor din afară, pentru a rezolva patru dintre aspectele caracteristice procesului:
A. Ați putea organiza o discuție în grup, cu persoane care cunosc oponenții, pentru a anticipa strategiile și a găsi împreună răspunsurile corespunzătoare.
B. Puteți simula negocierea, cerând unor colegi să joace rolul oponenților, anticipând astfel evenimentul.
C. Din analiza pe care o faceți propriilor posibilități (vezi punctul 2) pot reieși anumite puncte slabe în ceea ce privește stilul de negociere, care presupune asistență și, eventul, pregătire.
D. Este posibil să aveți nevoie de asistență specializată în domeniul juridic, tehnic sau al negocierii, chiar în cursul negocierii propriu-zise.

8. **Întocmiți un plan de strategie și tactică.**
Angajați-vă în negociere înarmat cu un plan, dar fiți pregătit să vă abateți de la acesta, dacă se schimbă condițiile. Care este

poziția dumneavoastră la începerea negocierii? Care vă va fi reacția față de cele câteva poziții pe care le poate aborda oponentul dumneavoastră? Cum veți reacționa în fața unei atitudini de genul: "Asta e situația. Dacă îți convine bine, dacă nu..."? În ce condiții ați putea fi pus în situația de a cere o amânare a discuțiilor?

9. **Analizați raportul de forțe.**
În ce măsură aveți nevoie de oponenți? În ce măsură au aceștia nevoie de dumneavoastră? Ce știe una dintre părți și este necunoscut celeilalte părți? Care dintre părți este mai presată să ajungă la un acord? Este vreuna dintre părți presată dinafară? Are vreuna dintre părți un avantaj de ordin juridic? Este una dintre părți mai motivată decât cealaltă pentru a "câștiga"?

10. **Analizați programarea negocierii și contextul fizic.**
Puteți beneficia de un avantaj programând negocierea într-o anumită lună, săptămână, zi sau oră? Există un anumit loc de întâlnire pentru negociere care ar fi în avantajul dumneavoastră? Cum ar trebui să fie aranjată sala? Ce materiale și aparate ar trebui să se găsească în sala respectivă?

11. **Prevedeți utilizarea unor materiale vizuale.**
Poziția sau situația sunt adesea comunicate mai convingător prin intermediul unor diapozitive transparente, *flipcharts* sau postere, alese cu atenție. Dacă vă propuneți să utilizați aceste materiale pentru a vă comunica punctul de vedere, verificați încă o dată informațiile, folosiți materialele vizuale realizate de profesioniști, folosiți imagini colorate și mărite, și stabiliți exact când veți apela la acestea. (23)

#77
Șapte sugestii pentru a vă vinde ideile

1. **Trebuie să știți exact ceea ce doriți.**
Vizualizați acest lucru din punctul de vedere al comportamentului celeilalte persoane sau ca pe o altă consecință relevantă. Analizați implicațiile și rezultatele de ansamblu ale acestei schimbări de atitudine și asigurați-vă că aceasta este exact ceea ce doriți.

2. **Fiți sigur că sunteți dispus să vă asumați răspunderea.**
Obțineți foarte puțin de la ceilalți, fără a plăti un anume preț pentru ceea ce primiți. Vă puteți permite să plătiți prețul pe care va trebui probabil să-l plătiți, în sensul unei stimulări de care va avea nevoie persoana respectivă, pentru ca să manifeste o nouă atitudine? Sunteți dispus să acceptați modificări în alte domenii, pentru a obține ceea ce doriți în domeniul în cauză?
3. **Cereți ceea ce doriți.**
Prea mulți se tem să ceară ceea ce doresc într-adevăr, sau presupun că cealaltă persoană, într-un anume fel, știe despre ce este vorba. Unul dintre motivele cele mai importante pentru care nu obținem ceea ce dorim este acela că practic nu cerem acel lucru niciodată.
4. **Fiți explicit.**
Luați imaginea despre care se vorbește la prima sugestie și descrieți-o în detaliu, în culori vii, interlocutorului. Desenați cu linii groase, astfel încât acesta să înțeleagă exact ce propuneți. Spuneți persoanei respective în ce mod va fi afectată și care sunt implicațiile acceptării propunerii dumneavoastră.
5. **Arătați avantajele.**
În ideea pe care o propuneți, interlocutorul trebuie să vadă un anumit avantaj pentru sine, în caz contrar ideea nu va fi acceptată. Aveți nevoie de un răspuns corespunzător la întrebarea: "Și eu cu ce mă aleg?" Pregătiți date concrete și convingătoare, pentru a demonstra avantajele ideii dumneavoastră. Documentați-vă în ceea ce privește sistemul de valori, atitudinea, cât și cerințele persoanei cu care negociați. (5)
6. **Fiți pregătit să faceți față obiecțiilor.**
Indiferent cât de bine aplicați sugestiile de mai sus, așteptați-vă să întâmpinați rezistență. Soluția cea mai bună pentru a depăși o obiecție este anularea acesteia chiar înainte de a fi formulată. Exprimați-o chiar dumneavoastră, ca pe o critică relevantă care poate fi adusă ideii pe care ați propus-o; apoi demontați-o, în mod sistematic și obiectiv, în timp ce potențialul contestatar asistă ca spectator, nu ca acuzator. (79)
7. **Mulțumiți-i persoanei respective.**
Indiferent dacă ați reușit sau nu să convingeți, mulțumiți-i interlocutorului pentru că v-a ascultat. Dacă ați obținut ceea ce doreați, adăugați și asigurarea că persoana respectivă va fi

mulțumită de rezultate. Despărțiți-vă, lăsând persoanei respective o impresie bună despre dumneavoastră.

#78
Treisprezece obiecții standard, la care trebuie să vă așteptați când faceți propuneri pentru a schimba ceva

1. Dacă nu apar probleme, n-are rost să intervenim.
2. Costă prea mult.
3. E prea riscant.
4. Am mai încercat și altă dată.
5. N-avem experiență în domeniul acesta.
6. Nu este stilul nostru.
7. Mai bine așteptăm, să vedem ce face concurența.
8. Nu avem, în momentul de față, resursele necesare.
9. Suntem de-acum prea implicați în sistemele existente.
10. Avem deja prea multe de făcut, în momentul de față.
11. Cum pot fi sigur că ai dreptate?
12. Pur și simplu, nu cred că va merge.
13. Eu sunt de acord, dar *ei*, nu.

#79
Zece moduri de a anula orice obiecție

1. **Demontați-o, înainte de a fi formulată.**
   Modul cel mai sigur de a trece peste o obiecție este incorporarea, atât a obiecției, cât și a soluției acesteia, în prezentarea pe care o faceți. O idee în acest sens ar fi să formulați obiecția anticipat, ca și cum *v-ar aparține*. Apoi demontați-o, bucată cu bucată. Veți fi surprins cât de frecvent potențialul contestatar vi se va alătura în desființarea criticii și vă va veni astfel în ajutor.
2. **Atunci când se exprimă o obiecție neașteptată, ascultați-o cu atenție.**
   Un bun prezentator care și-a analizat publicul, rareori se va confrunta cu o obiecție neașteptată. Atunci când acest lucru se întâmplă totuși, asigurați-vă că ați înțeles atât obiecția, cât și

motivația din spatele acesteia. Dacă nu sunteți sigur, puneți întrebări. (5)

3. **Complimentați-l pe cel care formulează obiecția.**
Recunoașteți justețea obiecției, fără a lua un aer exagerat de îndatoritor sau protector. "Aveți dreptate; costul este un factor important în luarea acestei decizii".

4. **Aruncați "obiecția" în terenul advers.**
Cereți validarea sau justificarea premiselor sau presupunerilor care stau la baza obiecției. În felul acesta, veți putea să vă situați pe o poziție ofensivă, nu defensivă: "De unde ați obținut datele care v-au condus la această concluzie?"

5. **Păstrați-vă calmul.**
Nu vă certați, nu vă enervați și nu vă situați pe o poziție defensivă. Risipiți nervozitatea prin calmul dumneavoastră; atacați întrebarea, nu pe cel care o pune. (71, 72)

6. **Nu vă arătați eventualele temeri.**
Păstrați-vă entuziasmul și convingerea (dar fără tupeu) în timp ce răspundeți fiecărei obiecții.

7. **Câștigați o serie de bătălii mici, pentru a câștiga, în final, războiul.**
"Dacă sunteți de acord că A este valabil, iar B nu pune probleme, vă dați seama, desigur, că și C este acoperit".

8. **Răspundeți obiecțiilor.**
Arătați că soluția pe care o propuneți nu este anulată de obiecția respectivă.

9. **Cereți confirmarea faptului că interlocutorul este satisfăcut de răspunsul pe care l-ați dat referitor la obiecția formulată.**
"Cred că am rezolvat această problemă; sunteți de acord?"

10. **Dacă rezistența se menține, solicitați o soluție din partea celui care obiectează, pentru a rezolva problema pe care a menționat-o.**
"În ce mod credeți dumneavoastră că putem rezolva această problemă?" Dacă ați parcurs recomandările anterioare și nu v-ați îndepărtat oponentul, acesta se va arăta dispus să vă sprijine.

#80
Șaisprezece sfaturi pentru o negociere reușită

1. **Faceți-vă temele.**
   Înainte de începerea negocierii, analizați situația cu atenție și stabiliți-vă o strategie. (76)
2. **Angajați-vă în negociere, orientat către reușita ambelor părți.**
   Dacă veți câștiga în detrimentul celeilalte părți, satisfacția nu va fi completă. Comunicați permanent și cu insistență, prin atitudinea dumneavoastră, faptul că ambele părți pot beneficia de avantaje ca urmare a acordului pe care îl propuneți. Într-adevăr, o negociere de succes este cea în care *ambele* părți sunt satisfăcute de rezultatul obținut.
3. **Stabiliți un climat pozitiv, de încredere.**
   Veți obține mai mult de la cineva care are încredere în dumneavoastră.
4. **Plecați de la premisa că puteți avea încredere în persoana cu care negociați.**
   Mențineți-vă acest punct de vedere, până în momentul în care comportamentul acelei persoane îl contrazice. Încrederea este factorul esențial care deosebește negocierea, de tocmeală.
5. **Verificați dacă această persoană este împuternicită să încheie un acord.**
   Nu trebuie să vă aflați în situații în care negociați un acord, pentru a descoperi apoi că persoana cu care discutați are nevoie de aprobarea șefului ierarhic.
6. ***Fiți sigur* de ceea ce doriți; *cereți* acest lucru; fiți pregătit să *plătiți* pentru a-l obține.**
   Stabiliți-vă obiectivul. Comunicați-vă cerințele în mod explicit interlocutorului. Admiteți că acesta va dori să obțină un rezultat bun, în aceeași măsură ca și dumneavoastră.
7. **Concentrați-vă asupra cerințelor, nu asupra pozițiilor sau personalităților.**
   Atunci când negociați de pe o anumită poziție, aveți tendința de a vă închide în acea poziție cu obiectivul de a câștiga, nu de a răspunde unor cerințe comune. Personalitatea este un subiect potențial volatil, care nu are nimic în comun cu negocierile. Nu lăsați ego-ul să vă stea în cale. Preocupați-vă de nevoile

persoanei cu care negociați, în aceeași măsură ca și de ale dumneavoastră și, în felul acesta, veți avea șanse mai mari de reușită.

8. **Ascultați cu atenție și puneți întrebări.**
Concentrați-vă nu numai asupra a *ceea ce* doresc persoanele cu care negociați, ci și asupra întrebărilor *de ce* doresc acel lucru.

9. **Căutați "monede alternative", pentru a le oferi celui cu care negociați.**
Banul este o monedă, dar uneori alte monede pot avea o valoare egală sau mai mare.

10. **Faceți negocieri pe termen lung, nu pe termen scurt.**
N-aveți interesul să repetați această operație prea curând.

11. **Nu ezitați să luați o pauză.**
A cere o amânare nu este un semn de slăbiciune. Din contra, veți reveni cu forțe noi.

12. **Când ajungeți într-un impas, aduceți în discuție date noi, stabiliți un termen cu care să fie de acord ambele părți, sau faceți o concesie finală.**

13. **Nu faceți niciodată o concesie, fără a primi ceva în schimb.**
În momentul în care faceți o concesie celeilalte persoane, vă veți afla pe poziția de negociere cea mai puternică.

14. **Permiteți-i celeilalte părți să-și păstreze demnitatea.**
Găsiți o soluție pentru a salva aparențele. Dacă ați reușit în cursul negocierilor, vă puteți permite să fiți generos.

15. **Stabiliți un acord clar și la obiect, care să nu lase loc unor eventuale dubii.**
După încheierea negocierilor, rămâne încă de negociat contractul.

16. **Urmăriți respectarea acordului, după acceptarea condițiilor, de către părți.**
Dacă așteptările dumneavoastră nu s-au confirmat, aflați de ce. Poate acordul trebuie reanalizat, sau cealaltă parte nu a înțeles exact despre ce este vorba. Acordați beneficiul dubiului, înainte de a trage o concluzie pripită în ceea ce privește nerespectarea clauzelor acceptate anterior.

#81
Șapte tehnici diferite pentru încheierea unei negocieri

1. **Stabiliți un termen, la începutul ședinței.**
   Stabiliți de la început că veți ajunge la un acord reciproc cel mult în X ore.
2. **Situați-vă pe o poziție hotărâtă: "Dacă vă convine, bine, dacă nu... "**
   Spuneți-i celeilalte persoane că așa stau lucrurile. Ați făcut tot ce v-a stat în putință — nu puteți face mai mult. Cacialmaua este riscantă în astfel de situații.
3. **Întrebați cealaltă parte care este cerința care ar putea duce la încheierea negocierii.**
   Dacă cealaltă parte solicită o concesie anume și puteți să i-o acordați, ambele părți au câștigat.
4. **Cereți o pauză și reluați mai târziu negocierea.**
   Spuneți-i celeilalte părți că vă aflați într-un impas și că ambele părți aveți nevoie să vă mai gândiți. Stabiliți o dată clară de reluare a discuțiilor.
5. **Apelați la o terță parte, un mediator obiectiv.**
   Atunci când nici dumneavoastră, nici cealaltă parte nu mai știți ce este de făcut, apelați la un mediator. Acesta poate fi o cunoștință comună, un director al unui alt departament, sau un mediator profesionist.
6. **Încheiați, prin acordarea unei concesii finale.**
   Încheiați negocierea "îndulcind situația". Oferiți o ultimă concesie, care va crea o atmosferă de înțelegere reciprocă.
7. **Stabiliți o clauză temporară.**
   Semnați un acord condițional, pe termen de o săptămână sau două. Amândouă părțile veți încerca să-l puneți în practică eficient, în această perioadă. După încheierea perioadei de probă, vă veți întâlni din nou, pentru a pune la punct acordul final.

IX

Desfășurați interviuri eficiente

Dl. J. stă pe un scaun neliniștit, își tot aranjează cravata lovind ușor pardoseala cu vârful piciorului stâng. Se uită într-una la ceasul de pe perete și își spune: "De-ar începe o dată interviul. Cu cât aștept mai mult, cu atât sunt mai neliniștit".

Această scenă se repetă în fiecare instituție importantă, în fiecare zi de lucru. Singurele lucruri care se schimbă sunt numele și ticurile pe care le au cei emoționați. Unul din autorii cărții aduce adesea în discuție primul său interviu pentru angajare — un interviu care a avut loc în cursul unei mese oficiale. La începutul mesei, a comis ceea ce toți chelnerii și majoritatea directorilor de personal consideră un păcat capital. Din neatenție, a pus o felie de brânză în scrumieră, în loc să și-o pună în farfurie. Probabil aveți și dumneavoastră propria poveste de groază despre gafele pe care le-ați făcut în cursul unui interviu pentru angajare.

Într-un anume sens, emoția dinaintea, din timpul și după un interviu pentru angajare este un lucru perfect normal. Până la urmă, acest interviu ar putea fi șansa dumneavoastră de a lucra în acea companie — prilejul de a dovedi că pregătirea, cunoștințele și talentele dumneavoastră au o valoare pe piață. Indiferent cât de bine vă puneți în lumină în curriculum vitae, dacă nu-l puteți convinge pe cel cu care discutați, dacă nu vă puteți vinde marfa, pur și simplu nu veți primi slujba.

Pe de altă parte, această emoție este totuși o risipă inutilă de energie. De fapt, produsul pe care încercați să-l vindeți este cel pe care îl cunoașteți cel mai bine. Aveți experiență în acest domeniu încă de când v-ați născut. Pentru că produsul pe care îl vindeți sunteți *chiar dumneavoastră.*

Totuși, indiferent cât de bine vă cunoașteți, indiferent câte alte interviuri "aveți la activ", ideea de a fi intervievat creează neliniște. Sunteți îngrijorat nu numai de faptul că ați putea rata această ocazie de a vă dovedi calitățile, vă îngrijorează și acea "reacție chimică" personală care se produce între dumneavoastră și cel cu care discutați în cadrul interviului. Veți reuși să dați lovitura? Cel care

discută cu dumneavoastră se va concentra asupra unor ticuri pe care le consideră enervante?

Experiența noastră de experți și de profesori ne-a convins că cei care conduc interviul sunt adesea la fel de nepregătiți și de emoționați ca și cei intervievați. Presupunerea că persoana care vă intervievează a fost pregătită în acest sens nu este nimic mai mult decât o presupunere.

Listele conținute în acest capitol sunt întocmite astfel încât neliniștea asociată interviurilor să fie redusă la minimum. Soluțiile noastre, care se bazează pe experiența în pregătirea, atât a celor care iau interviuri, cât și a celor care sunt intervievați, răspund la multe din întrebările care v-au frământat poate.

Am întocmit câteva liste de recomandări pentru cei care conduc inteviuri, fie în scopul angajării de personal, fie pur și simplu pentru documentare. Înaintea următorului dumneavoastră interviu (fie în calitate de conducător al interviului, fie în calitate de intervievat), studiați aceste liste. Veți fi mai sigur pe dumneavoastră, veți înțelege mai bine interlocutorul, și veți fi pregătit pentru ceea ce urmează să întreprindeți. Și veți fi mulțumit de rezultatele pe care le veți avea.

#82
Șase tipuri de interviuri

1. **De informare.**
   Interviul de informare se folosește pentru culegerea datelor, în scopul rezolvării unei probleme anume sau pentru documentare. Acest tip de interviu este folosit de manageri pentru a investiga cauzele unor probleme, de experți, pentru a determina anumite atitudini ale angajaților, de reporteri, pentru a scrie un material, și pentru multe alte lucruri. (91)
2. **De selecție.**
   Interviul de selecție, cunoscut și sub numele de interviu pentru angajare, este utilizat pentru a completa datele deja cunoscute din curriculum vitae și din recomandările puse la dispoziție de către candidat. Cu cât poziția ierarhică este mai înaltă, cu atât devine mai important interviul. Pentru funcții de conducere, se obișnuiește adesea să se organizeze două sau mai multe interviuri. (85)

3. De evaluare.
La interviul de evaluare participă un manager şi un subordonat, după ce managerul şi, eventual, subordonatul au completat o fişă de evaluare. Obiectivul interviului este acela de a constata realizări, dar şi de a depista eventuale neconcordanţe între cerinţele şi rezultatele reale. Acest tip de interviu se foloseşte şi în vederea colaborării pentru întocmirea unor planuri care să aibă ca rezultat îmbunătăţirea activităţii subordonatului. (36, 103)

4. De admonestare.
Acest tip de interviu se organizează atunci când, prin comportamentul său, un angajat a încălcat politica firmei în mod atât de grav, încât acest lucru face necesară o întâlnire oficială, documentată. Spre deosebire de interviul de evaluare, în cadrul căruia este necesară exprimarea punctului de vedere al angajatului, în cursul interviului de admonestare comunicarea se face într-un singur sens. Angajatului i se spune ce anume ar trebui să facă pentru a-şi îmbunătăţi comportamentul şi ce consecinţe are nerespectarea acestor recomandări. (41, 42)

5. De consiliere.
Acest tip de interviu se practică pentru a veni în sprijinul unui angajat, ale cărui probleme personale îi afectează activitatea. Interviul de consiliere nu înseamnă doar oferirea unor sfaturi. Dacă cel care conduce interviul este o persoană cu experienţă, va şti că majoritatea oamenilor au răspunsurile la problemele care îi frământă ascunse undeva într-un colţ al conştiinţei lor, şi ceea ce le lipseşte este mai ales şansa de a vorbi despre problemele lor.

6. De părăsire a instituţiei.
Aceasta este o categorie specială de interviu de informare, care ar trebui să se regăsească în sistemul de resurse umane al oricărei instituţii. Angajaţilor care îşi anunţă intenţia de a părăsi instituţia li se cere să aibă o întrevedere cu un specialist în domeniul resurselor umane, care, prin intermediul unei baterii de întrebări bine gândite, le solicită opinia referitoare la condiţiile de lucru din cadrul respectivei instituţii. Angajaţii care părăsesc o instituţie din proprie iniţiativă sunt, în general, sinceri în comentariile pe care le fac şi dispuşi să dezvăluie informaţii care ar putea îmbunătăţi situaţia colegilor lor.

#83
Treisprezece lucruri pe care trebuie să le faceți înainte, în cursul și după interviul de angajare a dumneavoastră

1. **Documentați-vă referitor la compania respectivă și la domeniul de activitate căreia îi aparține.**
   Obțineți cât mai mult material documentar. Dacă firma e mică sau particulară, vorbiți cu furnizorii, cu angajații firmei, cu foștii angajați sau cu beneficiarii firmei. Dacă aveți aceleași recomandări și aceeași pregătire ca și ceilalți candidați, cunoștințele aprofundate referitoare la firmă vă vor departaja de aceștia.
2. **Purtați îmbrăcămintea "care vă aduce succes".**
   Îmbrăcați-vă cu hainele pentru care ați primit cele mai multe complimente. (121, 122)
3. **Creați-vă un moral bun.**
   Compuneți-vă o imagine mentală optimistă — vizualizați succesul pe care îl veți avea. Auziți-vă vorbind cu convingere; vizualizați aerul de încredere în sine, pe care îl degajă personalitatea dumneavoastră.
4. **Pregătiți un set de întrebări, pe care să le adresați celui care vă intervievează.**
   Întrebările demonstrează faptul că sunteți interesat de contextul respectiv și că v-ați pregătit pentru interviu; căutați ocazia potrivită pentru a le plasa.
5. **Aduceți curriculum vitae și alte materiale, din care să reiasă pregătirea, calitățile și realizările dumneavoastră (în câteva exemplare).**
   Acestea trebuie să aibă un aspect îngrijit și să fie prezentate într-un dosar aspectuos, dar nu ostentativ. (125)
6. **Prezentați-vă cu cinsprezece minute înaintea orei anunțate.**
   Confirmați ora și locul. Verificați dacă știți să ajungeți la sediul anunțat.
7. **Înainte de a intra în sală, respirați adânc de trei ori, inspirați rar, expirați rar.**
   Când intrați în sală, zâmbiți și dați mâna cu persoana care vă va intervieva. (75)

8. **În cursul interviului, mențineți contactul vizual și ascultați atent.**
Nu începeți să formulați răspunsuri la întrebări în timp ce persoana care vă intervievează vorbește încă. E perfect dacă vă gândiți câteva secunde, la sfârșitul întrebării, înainte de a răspunde. (5)
9. **Nu răspundeți fără să înțelegeți întrebarea.**
Solicitați explicații și, eventual, exemple.
10. **Răspundeți sincer la întrebări.**
Nu este în avantajul dumneavoastră să mințiți pentru a obține un post. O asemenea situație se va întoarce împotriva dumneavoastră. Pe de altă parte, atunci când sunteți întrebat dacă aveți experiență într-un anumit domeniu de activitate, în care nu ați mai lucrat, nu răspundeți: "Nu." Spuneți ceva de genul: "În continuare, consider ca fiind foarte importantă șansa de a ..."
11. **Puneți întrebări din care să reiasă cunoștințele pe care le-ați dobândit în cursul documentării pe care ați făcut-o referitoare la compania respectivă.**
Întrebările dumneavoastră demonstrează interes față de companie.
12. **La sfârșit, mulțumiți persoanei care v-a luat interviul.**
Puteți face referire la o anumită atitudine a persoanei respective, care v-a făcut să vă simțiți mai relaxat. Nu inventați însă o astfel de situație — lipsa de sinceritate va fi evidentă.
13. **Peste două zile, trimiteți o scurtă scrisoare de mulțumire.**
Precizați în scrisoarea respectivă că sunteți la dispoziția companiei cu orice informații de care ar putea avea nevoie. Dați scrisorii o notă personală, pentru a nu crea impresia că este o scrisoare tip.

#84
Douăsprezece întrebări pe care trebuie să le puneți, înainte de a accepta o ofertă de serviciu

1. **Când angajații părăsesc din proprie inițiativă instituția, care este motivul pe care îl invocă?**
Nu puneți însă această întrebare persoanei care dorește să vă angajeze, dacă doriți să aflați întregul adevăr.

2. **Care este stilul de conducere în instituție?**
Puneți această întrebare oricui aveți ocazia. Veți constata multe puncte de vedere în acest sens, la diferite niveluri ierarhice ale instituției. Adunați toate datele pe care le obțineți, pentru a vă putea forma o imagine completă.
3. **Care sunt calitățile pe care se pune accentul, în cadrul acelei instituții?**
Documentați-vă atent. Comparați avantajele oferite angajaților instituției cu cele asigurate în alte instituții din aceeași ramură. Cum este instituția percepută de concurență?
4. **Care este punctul forte al instituției?**
Care este punctul slab?
5. **Ce distanțează această companie de concurență, în acest domeniu?**
Această caracteristică face obiectul interesului dumneavoastră?
6. **Dacă totul se desfășoară conform așteptărilor, care sunt perspectivele mele, peste trei ani? Dar peste cinci ani?**
Analizați situația altor angajați, atunci când căutați răspunsul la această întrebare.
7. **În ce mod recompensează instituția realizările personale?**
Căutați exemple concrete.
8. **Cum au fost tratați angajații în perioadele grele?**
Se practică o reducere a numărului angajaților atunci când se înregistrează o stagnare a afacerilor? Cum este abordată problema concedierilor?
9. **Care este fluxul de personal între această instituție și concurență?**
Există o listă de așteptare pentru angajarea în instituție, sau o listă de așteptare pentru părăsirea acesteia? Instituția este un loc de muncă stimulativ și care oferă satisfacții?
10. **În ce măsură viitorul șef este dispus să delege atribuții importante?**
Un șef fără personalitate și curaj reprezintă un dezavantaj net pentru potențialul dumneavoastră în ceea ce privește eficiența și o eventuală promovare.
11. **Cât de apreciată este, în cadrul instituției, activitatea pe care o voi desfășura?**
Interesați-vă care este nivelul alocării resurselor interne, în fiecare an.

12. **În ce mod abordează instituţia perfecţionarea management-ului executiv?**
Care sunt perspectivele de specializare în domeniu? Veţi fi încurajat să preluaţi sarcini şi răspunderi din ce în ce mai importante?

#85
Şase considerente pentru a conduce cu succes un interviu

1. **Pregătiţi-vă pentru interviu.**
Stabiliţi exact care este scopul, anticipaţi modul în care se va simţi cel intervievat şi creaţi o atmosferă adecvată. Parcurgeţi informaţiile esenţiale referitoare la obiectul interviului. Depistaţi şi eliminaţi orice idei preconcepute aţi putea avea în legătură cu interviul.
2. **Creaţi un climat încurajator.**
Ajutaţi persoana intervievată să se simtă în largul său, arătându-i căldură, simpatie, recunoştinţă. Clarificaţi scopul interviului şi explicaţi modul în care va fi abordat. Dacă înregistraţi interviul, explicaţi modul în care veţi utiliza ulterior notiţele sau banda. Stabiliţi reguli de bază. (86)
3. **Puneţi întrebări care se referă la scopul pe care îl urmăriţi.**
Ascultaţi răspunsurile cu răbdare şi urmăriţi reacţiile nonverbale ale celui intervievat la întrebările dumneavoastră. Întocmiţi notiţe detaliate; vă vor fi de un mare folos, atunci când veţi dori să atribuiţi anumite note, unor asemenea candidaţi. (87-89)
4. **Răspundeţi la întrebările puse de cei intervievaţi.**
Solicitaţi aceste întrebări la sfârşitul interviului.
5. **Formulaţi o încheiere.**
Rezumaţi, verificaţi în ce măsură cel intervievat este lămurit asupra problemelor abordate şi trageţi împreună concluziile.
6. **Achitaţi-vă de promisiunile făcute.**
În funcţie de tipul de interviu, acest lucru poate consta în furnizarea de informaţii suplimentare, prezentarea concluziilor dumneavosatră sau planificarea unui nou interviu.

#86
Zece sfaturi pentru a-l ajuta pe cel intervievat să se simtă în largul său

1. Întâmpinați-l în ușa biroului.
2. Dați mâna cu el.
3. Invitați-l să se așeze confortabil, de preferat nu în fața biroului dumneavoastră.
4. Oferiți-i o băutură răcoritoare.
5. Folosiți-i numele cât de des posibil.
6. Zâmbiți.
7. Explicați modul în care se va desfășura interviul.
8. Dezvăluiți un aspect legat de persoana dumneavoastră.
9. Faceți-i un compliment.
10. Dovediți-vă un bun ascultător. (5)

#87
Șase tipuri de întrebări și când pot fi formulate

1. **Întrebări închise.**
   Întrebările închise sunt cele la care se răspunde prin "da" sau "nu", sau printr-un alt cuvânt. "Vă place să desfășurați activitatea de manager?" Avantajul formulării unor întrebări închise este acela de a primi exact informația cerută, dar dezavantajul constă în aceea că informația este oarecum limitată, în cazul în care cel intervievat nu dezvoltă ideea.
2. **Întrebări deschise — informative.**
   Întrebările deschise sunt cele la care nu se poate răspunde printr-un simplu "da" sau "nu". Ele sunt formulate astfel încât să solicite prezentarea cunoștințelor unei persoane referitoare la un anumit subiect. "Ce știți despre domeniul nostru de activitate?" Sunt bine venite la începutul interviului, întrucât îl ajută pe cel intervievat să se relaxeze și să se simtă în largul său.
3. **Întrebări deschise — referitoare la atitudinea interlocutorului.**
   Întrebările deschise sunt potrivite în cazul în care doriți să aflați atitudinea unei persoane față de o anumită problemă. "Ce părere aveți despre pensionarea obligatorie?" Sunt ideale, în

situaţiile în care doriţi să aflaţi cum gândeşte o anumită persoană. Veţi afla, în acelaşi timp, cât de organizată este gândirea persoanei respective, cât şi dacă este înclinată către vorbărie.

4. **Întrebări de verificare.**
O astfel de întrebare este urmarea unei întrebări anterioare. Persoanele cele mai bine pregătite pentru luarea interviurilor utilizează foarte des acest tip de întrebări. Este un mijloc eficient de a obţine răspunsuri complete şi de a controla desfăşurarea interviului.

5. **Întrebări de clarificare.**
Este, de fapt, o reformulare a unui răspuns anterior, urmată de solicitarea unei clarificări. "Spuneţi că apreciaţi faptul că avem o activitate dinamică. Ce vă face să credeţi acest lucru?" Acest tip de întrebări se foloseşte pentru a verifica consecvenţa răspunsurilor celui intervievat.

6. **Întrebări cu răspuns implicit.**
La aceste întrebări se aşteaptă un anume răspuns. "Consideraţi că oamenii reprezintă resursa cea mai valoroasă a unei instituţii, nu-i aşa?" Se folosesc uneori pentru a convinge şi pentru a-i da de înţeles celui intervievat, care anume se *aşteaptă* a fi părerea lui. Uneori, sunt folosite pentru a testa curajul celui intervievat de a exprima o altă părere, sau de a rezista presiunii. Persoanele care nu au suficientă experienţă vor trebui să folosească acest gen de întrebări cu multă atenţie.

#88
Unsprezece întrebări, pe care nu trebuie să le puneţi niciodată în cursul unui interviu de selecţie

1. Rasa sau originea etnică.
2. Naţionalitatea celui în cauză, a părinţilor, a soţiei sau a rudelor.
3. Locul naşterii.
4. Religia.
5. Starea civilă.
6. Numele purtat anterior căsătoriei.
7. Existenţa şi numărul copiilor.

8. Cluburile la care este membru.
9. Hobby-uri.
10. Persoana care trebuie anunțată, în caz de urgență.
11. Orice alte întrebări, care nu vă sunt utile în stabilirea capacității candidatului de a răspunde cerințelor postului.

Consultați-vă cu avocatul dumneavoastră sau cu comisia locală pentru drepturile omului. Legile împotriva discriminării diferă de la un stat la altul.

#89
Unsprezece recomandări pentru alegerea întrebărilor

1. **Începeți cu întrebări deschise, generale.**
   Acest lucru îl va ajuta pe intervievat să se relaxeze. Concepeți-le astfel încât să fie ușor de răspuns. Înaintea interviului, revedeți curriculum vitae, pentru a găsi un element de interes pentru acesta, pe baza căruia puteți construi o întrebare care să spargă gheața.
2. **Puneți întrebări directe.**
   Nu faceți introduceri prea ample. Specificați care este informația care vă interesează.
3. **Evitați întrebările care conțin implicit răspunsul sau întrebări prea complexe.**
   Folosiți acest tip de întrebări numai atunci când intenționați să presați persoana intervievată, sau să o convingeți.
4. **Nu puneți întrebări de genul: "Ce-ați face dacă...".**
   Întrebările ipotetice nu sunt eficiente. Îl încurajează pe candidat să încerce să ghicească ce răspuns așteptați, mai curând decât să provoace o reacție sinceră. Nu întrebați: "Dacă un client nervos țipă la dumneavoastră nemulțumit de calitatea serviciilor, cum veți încerca să rezolvați problema?" O abordare mai eficientă ar fi următoarea: "Vi s-a întâmplat să vă confruntați cu clienți extrem de furioși în cursul activității dumneavoastre anterioare? Cum ați procedat? De ce ați procedat astfel? Ce s-ar fi putut întâmpla dacă ați fi abordat nemulțumirea clientului într-un alt mod?"

5. **Puneți accentul pe comportamentul prezent, nu pe cel trecut.**
   Concentrați întrebările asupra activității curente și asupra condițiilor în care ea se desfășoară.
6. **Puneți întrebări, până când sunteți mulțumit de răspunsurile obținute.**
   Nu acceptați simple răspunsuri la întrebările pe care le puneți: declarați-vă mulțumit, doar atunci când primiți informațiile pe care le căutați. Întrebați până când le obțineți.
7. **Nu vă pierdeți timpul cu întrebări al căror răspuns îl puteți găsi în curriculum vitae sau în cerere.**
   Citiți cu atenție cererea și curriculum vitae, atât înainte, cât și după interviu.
8. **Încurajați sinceritatea, spunându-i candidatului că veți verifica informațiile luând legătura cu foștii superiori ierarhici.**
   "Voi consulta și alte persoane asupra acestui aspect, dar aș dori să aflu modul în care percepeți cauza pentru care postul dumneavoastră a fost eliminat din schemă".
9. **Nu exprimați judecăți de valoare, în întrebările pe care le formulați.**
   Nu începeți întrebările cu: "Am considerat întotdeauna că ...", decât dacă doriți să vă convingeți că cel intervievat are curajul să vă contrazică, sau dacă, pur și simplu, doriți confirmarea părerii dumneavoastră.
10. **Evitați să puneți întrebări care reprezintă indiscreții pentru candidat.**
    Trebuie să vă conformați legilor referitoare la întrebările admise. Consultați-vă cu specialiștii departamentului personal, pentru a vă informa asupra unor astfel de legi aplicabile categorici ocupaționale respective. (88)
11. **Puneți întrebări care să genereze informații asupra subiectului specific pe care îl analizați.**
    Puneți numai astfel de întrebări.

#90
Șaisprezece etape în procesul de selectare a candidaților

1. **Hotărâți pe care dintre acestea le veți folosi.**
Procesul global prezentat în continuare presupune costuri ridicate și mult timp. Dar în cazul selectării unui candidat pentru o funcție înaltă de conducere, aceste sugestii vor trebui aplicate în totalitate.
2. **Analizați fișa postului.**
Corespunde situației prezente? Trebuie actualizată înainte de a fi utilizată pentru formularea anunțului de ofertă de serviciu și înainte de a fi văzută de candidați? Consultați-vă cu șefii, colegii și subordonații.
3. **Stabiliți care sunt cerințele concrete în ceea ce privește persoana care va ocupa postul respectiv.**
Aceste cerințe se referă la calitățile pe care candidatul trebuie să le dovedească. Ele depășesc cu mult cerințele din fișa postului. Știți care sunt acestea?
4. **Stabiliți care sunt calitățile comportamentale asupra cărora se va pune accent.**
Adesea, întâlnim câteva zeci de astfel de caracteristici necesare fiecărei activități. Ele țin de domenii cum ar fi: caracteristici intelectuale, personalitate, capacitatea de a comunica, deprinderi de a stabili relații interpersonale și motivația. (66)
5. **Stabiliți care sunt documentele necesare.**
Acestea se referă la pregătirea profesională și la experiența în domeniu. Ele nu sunt la fel de importante ca cele referitoare la comportament.
6. **Întocmiți un formular de cerere, prin utilizarea căruia să puteți obține cât mai multe date importante, referitoare la calitățile comportamentale și la pregătirea și experiența candidatului.**
Desigur, pe baza formularelor nu se poate face o estimare relevantă a calităților comportamentale, ci mai curând o culegere a datelor referitoare la pregătirea și experiența candidaților, așa cum sunt furnizate de candidați.
7. **Recrutați candidații.**
Publicați anunțuri în care prezentați cât mai multe date despre pregătirea necesară și cerințele postului. Demonstrați creativi-

tate în găsirea grupurilor potenţiale de solicitanţi. Nu aşteptaţi pur şi simplu ca cei mai buni candidaţi să vă adreseze o cerere. Ieşiţi în întâmpinarea lor.

8. **Analizaţi cererile şi desfăşuraţi un scurt interviu telefonic, pentru a depista candidaţii cei mai interesanţi.**
   Acesta este primul pas pentru reducerea numărului iniţial de solicitanţi, la un număr mai uşor de abordat. (9)
9. **Faceţi verificări ale datelor, apelând la şefii anteriori.**
   Solicitaţi numai candidaţii care vi se par în continuare interesanţi. Aflaţi dacă solicitanţii au furnizat date adevărate în curriculum vitae şi în cereri. Şi acest lucru vă va ajuta să reduceţi mulţimea candidaţilor la un număr care să facă posibilă intervievarea.
10. **Pregătiţi întrebări prin intermediul cărora să puteţi obţine cât mai multe informaţii referitoare la calităţile comportamentale, formulate conform celor specificate la punctul 4.**
    Întrebările vor trebui să evalueze doar calităţile care aţi stabilit anterior că sunt importante pentru o anumită funcţie. Nu puneţi întrebări "favorite", demodate de ani de zile. (88-89)
11. **Organizaţi unul sau două interviuri de selecţie, acordând fiecărui candidat una până la trei ore.**
    Concentraţi-vă asupra calităţilor comportamentale esenţiale pentru activitatea respectivă şi asupra capacităţii candidatului de a răspunde aşteptărilor dumneavoastră. În cazul în care programaţi două interviuri, concentraţi-vă asupra dimensiunii comportamentale în cursul primului şi asupra cerinţelor formulate la punctul 3, în cel de-al doilea. Cereţi candidaţilor să aducă *propriile* liste cu ceea ce aşteaptă de la dumneavoastră ca şef şi de la instituţie. (66, 87-89)
12. **Prezentaţi candidaţii viitorilor lor colegi, pentru a beneficia de opinia acestora din urmă.**
    Cereţi-le părerea în ceea ce priveşte punctele slabe şi calităţile candidaţilor; nu le permiteţi să facă evaluări comparative între candidaţi — aceasta este atribuţia *dumneavoastră*.
13. **Solicitaţi recomandări pentru a obţine informaţii suplimentare, dacă este cazul, referitor la calităţile comportamentale avute în vedere.**

Indiferent cât de preofesionist este formulată bateria de întrebări, nu veți putea evalua toate calitățile comportamentale relevante pentru situația dată, într-unul sau chiar în două interviuri.

14. **Revedeți datele adunate, referitoare la fiecare dintre candidați, pentru a evalua calitățile și slăbiciunile fiecăruia.**
Atunci când hotărârea este luată de o comisie, este important să se înceapă discuția prin examinarea meritelor și defectelor proprii fiecărui candidat în parte și *nu* prin votarea acestora sau prin compararea lor într-un mod sau altul. În felul acesta, se evită tendința unora de a insista asupra propriilor criterii de evaluare sau asupra candidatului preferat și de a pierde din vedere obiectivul principal. (109)
15. **Faceți alegerea corespunzătoare.**
Dacă ați parcurs toate etapele menționate mai sus, care se aplică în contextul specific, știți deja care este persoana cea mai potrivită pentru postul pe care îl oferiți.
16. **Faceți o ofertă.**
Nu faceți oferte care să fie refuzate. Țineți legătura cu candidații cei mai interesanți, pentru a ști în ce măsură sunt disponibili. La interviul final, întrebați: "Acceptați acest post dacă salariul oferit este cel menționat în anunțul din ziar?"

#91
Unsprezece sugestii pentru desfășurarea unui interviu de informare

1. Asigurați-vă că veți discuta cu persoana cea mai în măsură de a vă furniza informațiile care vă interesează.
2. Dați asigurări celui intervievat în ceea ce privește confidențialitatea și lipsa riscului de sancționare.
3. Stabiliți un climat pozitiv, prietenesc și relaxat. (86)
4. Trebuie să știți exact ceea ce doriți.
Formulați în scris întrebări care să vă ajute să obțineți acest lucru.
5. Mențineți atenția asupra obiectivului dumneavoastră.
Nu vă concentrați asupra propriei persoane sau asupra unor aspecte neesențiale.

6. Luați notițe.
   Nu vă bazați pe memorie.
7. Formulați încurajări, pentru a menține cooperarea celui intervievat.
   "Ceea ce spuneți este foarte util".
8. Întrebați-l pe cel intervievat ce aspect ați fi putut eventual scăpa din vedere, atunci când ați formulat întrebările.
9. Întrebați-l pe cel intervievat dacă are întrebări să vă pună.
10. Respectați timpul alocat întrevederii.
11. Încheiați întâlnirea cu o expresie de mulțumire.

#92
Șaptesprezece sfaturi pentru situația în care sunteți intervievat de către un reporter

1. **Dacă lucrați într-o instituție mare, îndrumați reporterul la Departamentul de Relații Publice.**
   Nu aveți pregătirea necesară pentru a trata cu reprezentanții mass-media. Dați-le celor de la Departamentul de Relații Publice prima ocazie de a răspunde; s-ar putea să apeleze mai târziu la dumneavoastră, pentru a le oferi sprijinul.
2. **Pregătiți-vă o declarație.**
   Dacă aveți timpul necesar, scrieți o declarație și citiți-o presei. Nu vă lăsați prins descoperit. Situați-vă în ofensivă, nu în defensivă. Dacă nu aveți ocazia de a scrie o declarație, anticipați întrebările-cheie și pregătiți-vă răspunsurile. Folosiți câteva sintagme interesante și originale, care să reprezinte răspunsurile dumneavoastră cele mai importante, într-o formulare care să poată fi reprodusă sub formă de citat. (29, 30)
3. **Verificați dacă reporterul a înțeles corect numele și poziția dumneavoastră, precum și denumirea instituției.**
   Scrieți aceste date și dați-i-le reporterului.
4. **Înaintea începerii interviului, întrebați-l pe reporter în ce fel l-ați putea ajuta să-și construiască un punct de vedere.**
   Dacă puteți afla linia interviului de la început, veți fi mai în măsură să vă descurcați pe parcursul acestuia.

5. **Dacă vi se pune o întrebare dură, cu o notă de amenințare sau acuzare, numărați până la cinci, înainte de a răspunde.**
Pregătiți-vă un set de expresii evazive. Exemple: "Îmi pare rău, nu am nici un comentariu în acest sens". "Mă tem că nu pot face nici un comentariu în această etapă". "Vom avea un răspuns complet, detaliat, în scurt timp". "Problema este încă în curs de finalizare". Evitați o confruntare cu reporterul. Dezarmați-l cu amabilitate. (72)
6. **Nu faceți niciodată comentarii "neoficiale".**
Îl veți pune pe reporter într-o situație delicată, sau acesta poate hotărî să nu-și onoreze promisiunea de a păstra secretul.
7. **Atunci când vi se pune în față o listă lungă de întrebări, decideți întâi care sunt întrebările la care veți răspunde.**
Dacă reporterul dorește un răspuns la o altă întrebare, va reveni asupra acesteia.
8. **Nu răspundeți la detaliile unei întrebări dificile; referiți-vă la premisele care stau la baza acesteia.**
Detaliile vă pot pune în încurcătură; generalitățile și premisele vă oferă o portiță de scăpare. Atunci când a fost întrebat de un reporter dacă nu consideră că noul produs al firmei are un preț excesiv de mare, vicepreședintele unei firme a răspuns: "Depunem toate eforturile pentru a lansa pe piață cel mai bun articol în domeniu și pentru a oferi clienților posibilitatea de a pune accentul pe calitate, atunci când aleg un produs."
9. **Folosiți un limbaj clar.**
Jargonul sau expresiile caracteristice instituției în care lucrați vă sunt familiare dumneavoastră, ca membru, dar pentru publicul larg nu au nici un sens și astfel puteți fi etichetat drept birocrat. (3)
10. **Dacă nu cunoașteți răspunsul la întrebare, nu ezitați să spuneți acest lucru.**
Promiteți să aflați răspunsul cât de curând posibil. Apoi, furnizați informația promisă. Nu inventați un răspuns și nu ascundeți informația promisă.
11. **Dacă nu puteți divulga o anumită informație, spuneți care este motivul.**
Fiți pozitiv, nu defensiv. Spuneți adevărul. O jumătate de adevăr este o jumătate de minciună și, în mod invariabil, se va întoarce împotriva dumneavoastră.

12. **Rezistaţi tentaţiei de a critica.**
Este o dovadă de înţelepciune să nu criticaţi pe nimeni în presă, la radio sau televizor. Puteţi demonstra orice doriţi, fără a o face pe cheltuiala unor alte companii sau persoane.

13. **Dacă vă aşteptaţi să fiţi intervievat de mass-media în mod regulat, urmaţi un curs de pregătire în acest sens.**
Abordarea inteligentă a presei este o calitate care poate fi învăţată.

14. **Înainte de a pune în practică un proiect important, care stă în atenţia publicului larg, anticipaţi modul în care veţi răspunde presei în cazul în care proiectul dă greş.**
Imaginaţi-vă scenariul situaţiei cele mai rele. Ce veţi spune presei dacă proiectul se dovedeşte a fi un eşec total? (105, 106)

15. **Organizaţi o echipă de rezolvare a crizei sau apelaţi la un purtător de cuvânt.**
Anticipaţi momentele de criză. Trebuie să aveţi la dispoziţie profesionişti, care să ştie cum să le abordeze.

16. **Dacă primiţi vizita neaşteptată a unui reporter care vă cere să faceţi o prezentare, spuneţi-i că sunteţi mai mult decât dispus să faceţi acest lucru la o transmisie în direct, în prezenţa împuternicitului dumneavoastră.**
Creaţi o impresie proastă dacă daţi afară din birou un reporter. Daţi interviul, dar în condiţiile pe care le stabiliţi dumneavoastră.

17. **Faceţi tot posibilul ca în cursul şi între două interviuri să cultivaţi prietenia reprezentanţilor mass-media.**
Poate într-o zi, când veţi avea nevoie de un ajutor, vor fi dispuşi să vi-l acorde.

X

Susțineți dezvoltarea instituției dumneavoastră

Puține observații referitoare la condiția umană sunt la fel de adevărate ca cea făcută de Heraclit: "Singura permanență este schimbarea". Mulți dintre noi au fost martorii unor schimbări în domeniul tehnologiei, medicinei, artei, schimbări care nu pot fi descrise altfel decât ca fiind uluitoare. Și totuși, există un alt aspect al societății noastre care se schimbă aproape la fel de rapid și de radical. Priviți cu atenție și veți constata un lucru pe care se poate să-l fi scăpat din vedere: instituțiile în care lucrăm și organismele care guvernează viața noastră se schimbă. Instituțiile în care lucrau părinții și bunicii noștri se deosebeau calitativ de cele în care lucrăm noi, și acestea, la rândul lor se vor deosebi de cele în care vor lucra copiii și nepoții noștri.

Unele dimensiuni ale acestor schimbări pot fi observate cu ușurință. Nu de mult, organismele și instituțiile noastre au fost dominate de prejudecata conform căreia managementul reprezintă domeniul exclusiv al bărbaților albi, anglo-saxoni, protestanți etc. În zilele noastre situația reflectă eterogenitatea demografică a țării. Nu mai există instituții în care cunoștințele de calculator să țină de domeniul exclusiv al Departamentului de prelucrare electronică a datelor. Calculatoarele personale le întâlnim, azi, peste tot — de la biroul directorului, până la magazinul din colț.

Și alte dimensiuni ale schimbării organizaționale sunt la fel de radicale, chiar dacă nu sunt la fel de vizibile. De exemplu, instituțiile în care lucrăm par să evolueze de la statutul de bastioane ale autocrației, la acela de forum al democrației, de la stadiul de junglă a luptelor intestine, la acela de grădini în care se desfășoară discuții și dezbateri, de la instituții în care puterea și condiția socială erau regula supremă, la instituții în care competența și cunoștințele de specialitate sunt cele hotărâtoare.

Deși aceste schimbări, unele mai subtile, altele mai puțin subtile, se constată la nivelul tuturor instituțiilor în cadrul societății

noastre, ritmul lor este diferit. Unele se produc într-un ritm îngrozitor de lent. Unii trebuie să iasă la pensie, guvernul trebuie să intervină, sau condițiile oferite de piață trebuie să se schimbe radical pentru a se putea produce o modificare a stării de fapt. Și aceste instituții se vor schimba până la urmă, dar numai dacă nu vor avea încotro. Modificările vor fi abordate lent, fără entuziasm și, adesea, prea târziu.

Pe de altă parte, alte instituții au o atitudine activă și pozitivă față de schimbare. Acestea văd schimbarea ca pe un lucru inevitabil și benefic. În loc să atribuie calități sacrosante situației existente, aceste instituții văd ziua de azi ca pe un punct într-un șir de schimbări permanente. Din atitudinea acestor instituții se degajă o nouă filozofie: "Astăzi ne aflăm în punctul acesta, nu neapărat acolo unde vom fi mai târziu sau unde ar trebui să fim". Când aceste instituții se schimbă, fac aceasta pentru că înțeleg că acest lucru este în interesul lor, și se schimbă suficient de rapid pentru a putea beneficia de oportunitățile oferite.

Listele sintetice conținute în acest capitol se adresează managerilor care cred în faptul că schimbările organizatorice trebuie gestionate și coordonate. Ei știu că, deși schimbările sunt inevitabile și singura constantă este schimbarea, ea nu trebuie să aibă un efect traumatic asupra instituției. Ei știu că așa cum banii, timpul, materialele și oameni pot și trebuie să fie gestionați, la fel trebuie gestionată și schimbarea.

După ce veți studia și aplica recomandările oferite în aceste liste sintetice, puteți fi sigur nu numai de faptul că veți face din instituția dumneavoastră un loc mai bun de muncă pentru dumneavoastră și pentru colegi, dar și că o veți transforma într-un loc mai bun pentru generațiile următoare de angajați.

#93
Patruzeci și șase de opinii pe baza cărora se poate analiza atitudinea angajaților

Observați atitudinea angajaților, pentru a afla în ce măsură sunt sau nu de acord cu aceste afirmații. Adăugați și altele, dacă doriți. Garantați confidențialitatea, pentru a putea beneficia de răspunsuri sincere.

1. Mă simt devotat acestei instituții.

2. Sunt încurajate ideile privind îmbunătățirea activității.
3. Mă simt stimulat să învăț lucruri noi.
4. Funcția pe care o am este interesantă și îmi dă posibilitatea să-mi pun în valoare cunoștințele și calitățile.
5. Am sentimentul că realizez lucruri importante în activitatea pe care o desfășor.
6. Pe superiorii mei îi interesează dacă sunt mulțumit de activitatea pe care o desfășor.
7. În instituția noastră, oamenii sunt la fel de importanți ca și productivitatea.
8. Standardele stabilite de conducerea de vârf în ceea ce privește cantitatea și calitatea sunt realiste.
9. Sunt încurajat să-mi asum răspunderi importante.
10. Există stimulente pentru îmbunătățirea performanței.
11. Salariul pe care îl primesc reflectă activitatea pe care o desfășor.
12. Beneficiile sunt satisfăcătoare.
13. Activitatea este repartizată uniform.
14. Mi se alocă suficient timp, pentru a desfășura o activitate de calitate.
15. Postul pe care îl ocup îmi oferă perspective de promovare și avansare.
16. Am beneficiat de o pregătire corespunzătoare desfășurării în bune condiții a activității.
17. Locul în care îmi desfășor activitatea corespunde cerințelor.
18. Am la dispoziție instrumentele necesare desfășurării în bune condiții a activității.
19. Am la dispoziție suficiente furnituri și materiale.
20. Temperatura, iluminatul și ventilația sunt corespunzătoare.
21. Sunt lăudat într-o măsură care reflectă în mod adecvat rezultatele mele.
22. Activitatea mea este apreciată de superiori.
23. Criticile care mi se adresează sunt justificate.
24. Criticile pe care le primesc sunt la obiect și formulate cu tact.
25. Rezultatele activității pe care o desfășor sunt analizate astfel încât mi se dă ocazia să-mi expun punctul de vedere.
26. Angajații cooperează între ei.
27. Nu am rețineri să spun ceea ce gândesc.
28. Mă simt autorizat să-mi folosesc propria judecată, atunci când se impune luarea unor decizii.

29. În cadrul instituției, problemele sunt abordate deschis și sincer.
30. Deciziile importante sunt luate fără întârziere.
31. Înaintea luării unor decizii, sunt consultate persoanele competente în domeniu.
32. Cunosc obiectivele instituției în care lucrez.
33. Îmi sunt clare cerințele conducerii în ceea ce privește activitatea pe care o desfășor.
34. Fișa postului și răspunderile care revin fiecărui angajat sunt formulate clar.
35. Obțin oricând informațiile de care am nevoie, pentru a desfășura o activitate eficientă.
36. Șeful meu îmi ascultă punctul de vedere.
37. Comportamentul șefului meu față de mine și față de alți angajați este corect.
38. Șeful meu reprezintă în mod corespunzător interesele mele în consiliul de conducere.
39. Cei din conducerea instituției stabilesc măsurile împreună.
40. Există oportunități neexploatate de a economisi timp și bani în activitatea sectorului în care lucrez.
41. Mi se cere adesea să fac lucruri în ultimul moment, deși acestea ar putea fi planificate mai judicios.
42. Atunci când apare o ocazie, sunt promovate persoanele cele mai competente.
43. Știu ce activitate desfășoară ceilalți colegi din departamentul în care lucrez.
44. Angajații departamentului în care lucrez sunt preocupați de calitatea prestației lor.
45. În general, sunt mulțumit de postul pe care îl ocup.
46. Sunt convins că, în urma acestui studiu, se vor constata schimbări benefice.

Apropo, dacă dumneavoastră *nu sunteți de acord cu multe din aceste afirmații, înseamnă că nu sunteți mulțumit de situația prezentă. Analizați aceste păreri și luați măsuri pentru a schimba situația care le generează.*

#94
Treisprezece întrebări privind echipa dumneavoastră

Ar trebui să puteți răspunde afirmativ la toate aceste întrebări.

1. Cerințele conducătorului sunt clare pentru toată lumea?
2. Așteptările membrilor în ceea ce privește pe ceilalți sunt exprimate în mod explicit?
3. Sunteți o *echipă* de lucru unită și unitară?
4. Toată lumea își îndreaptă eforturile către aceleași obiective?
5. Membrii echipei se ajută între ei și își comunică punctele de vedere referitoare la modul în care atitudinea lor afectează eficiența fiecăruia dintre ei?
6. Membrii echipei sunt sinceri între ei?
7. Echipa are pregătirea și calitățile necesare desfășurării activității respective?
8. Răspunderile individuale sunt exprimate clar și diferențiate în mod corespunzător?
9. Fiecare membru al echipei își dă toată silința pentru a vă ajuta să gestionați activitatea subordonaților cu rezultate foarte bune?
10. Membrii echipei comunică în mod corespunzător cu persoane atât din cadrul instituției, cât și din afara acesteia?
11. Ca echipă, acordați prioritate ridicării nivelului profesional al subordonaților?
12. Fiecare membru al echipei atrage subordonații în procesul decizional?
13. Ca membru al acestei echipe, vă considerați mulțumit?

#95
Paisprezece calități, pe care trebuie să le căutăm la un nou adjunct

1. **Loialitate.**
   Adjunctul ideal este cel care îl pune pe șef într-o lumină bună. Nu angajați niciodată pe cineva care n-a dovedit dorința — dacă nu chiar pasiunea — de a fi loial.
2. **Curajul de a vă contrazice.**
   Aveți nevoie de o persoană loială, nu servilă. Trebuie să vă îngrijoreze nu persoanele care nu sunt de acord cu dumnea-

voastră, ci acelea care nu vă comunică niciodată acest lucru. Adjunctul trebuie să vă pună în gardă, spunându-vă când sunteţi pe cale de a face o greşeală.

3. **Să gândească altfel decât dumneavoastră.**
William Wrigley, Jr. spunea: "Atunci când, într-o activitate, două persoane gândesc întotdeauna la fel, una din ele este în plus".

4. **Respect de sine.**
Aveţi nevoie de un ajutor care să aibă curajul unei confruntări de opinii, care ştie să primească observaţii, să aibă încredere să delege competenţe subordonaţilor, curajul de a lua decizii importante în absenţa dumneavoastră, tăria de caracter de a-şi recunoaşte greşelile şi curajul de a vă aduce veşti proaste. (102)

5. **Onestitate.**
Nu vă puteţi aştepta la integritate din partea unui subordonat, dacă nu dovediţi în primul rând dumneavoastră această calitate.

6. **Discreţie.**
Aveţi nevoie de un adjunct căruia să-i puteţi spune lucruri confidenţiale. Atunci când intervievaţi un candidat, urmăriţi în ce măsură se dovedeşte acesta dispus să dezvăluie date şi informaţii despre locul anterior de muncă? Dacă nu se mai poate opri din povestit, căutaţi un candidat mai puţin vorbăreţ.

7. **Să fie jucător de echipă.**
Aveţi sarcina de a face din echipa dumneavoastră o mare reuşită. Adjunctul trebuie să vă împărtăşească spiritul de echipă, şi să nu fie preocupat exclusiv de rezultatele proprii.

8. **Să pună accentul pe calitate.**
Adjunctul vă va fi un izvor de permanentă iritare, dacă nu vă împărtăşeşte pasiunea pentru calitate.

9. **Deprinderi de a comunica.**
Aveţi nevoie de un adjunct care să ştie să vorbească clar şi la obiect, să poată face prezentări elocvente, să scrie scrisori concise şi rapoarte convingătoare, să vă asculte cu atenţie, şi să vă informeze despre ceea ce se petrece în cadrul instituţiei.

10. **Să fie bine informat.**
Cei mai buni adjuncţi sunt întotdeauna bine informaţi. Ei îşi bazează argumentele şi propunerile pe dovezi concludente. Ţin o evidenţă eficientă şi documentaţia este la zi, astfel încât aceste lucruri nu trebuie să vă mai preocupe.

11. **Deprinderi în relațiile interpersonale.**
Adjunctul dumneavoastră este un ambasador în relația cu salariații pe care nu aveți ocazia să-i vedeți decât ocazional. El trebuie să vă reprezinte în mod eficient, făcându-i pe angajați să se simtă mulțumiți. Adjunctul va trebui să fie oricând gata să aducă laude, să fie calm, obiectiv în criticile aduse, amabil în relațiile cu angajații și informat asupra protocolului instituției.
12. **Să fie autocritic.**
Nu veți putea analiza permanent activitatea adjunctului dumneavoastră, dar aveți nevoie de cineva care nu va face aceeași greșeală de două ori. Căutați un adjunct care să fie preocupat de a-și corecta eventualele greșeli, nu o persoană care dă vina pe alții.
13. **Să fie motivat în ceea ce întreprinde.**
Adjunctul care vă cere în continuu aprobarea și așteaptă aprecierea activității sale, vă risipește timpul. Aveți nevoie de o persoană care este motivată intrinsec de succes. Exprimați, totuși, aprecieri la adresa rezultatelor adjunctului dumneavoastră ori de câte ori aveți ocazia.
14. **Să vă poată prelua atribuțiile.**
Mulți conducători încep să nu se mai simtă utili, după ce și-au desfășurat activitatea în aceeași funcție un număr de ani. Atunci când sunteți pregătit să abordați alt domeniu, adjunctul dumneavoastră va trebui să fie în măsură să vă înlocuiască.

#96
Nouă moduri de a sprijini pe cei proaspăt numiți în funcții de conducere

1. **Prezentați-i persoanelor pe care trebuie să le cunoască.**
În cadrul instituției și în afara acesteia există persoane importante pe care aceștia nu le cunosc. Faceți-le cunoștință cu aceste persoane, la scurt timp după numirea lor.
2. **Furnizați-le datele de care au nevoie.**
Înaintea promovării, aceștia au fost conectați la o rețea de comunicare diferită de cea de care au nevoie în situația actuală. Știu multe lucruri despre sistemul de comunicare prin telefonul fără fir între angajați, dar puține despre echivalentul managerial al acestuia. Experiența lor, în ceea ce privește

rețeaua de comunicare oficială este la fel de limitată. Alocați câteva ore, dacă nu câteva zile, pentru a furniza fiecărui conducător proaspăt numit informațiile de care are nevoie pentru a supraviețui.

3. **Prezentați-i într-un cadru oficial viitorilor lor subordonați.**
În multe instituții angajații sunt promovați în funcții de conducere fără un anunț oficial. Acest lucru îi lipsește de avantajul oficializării poziției lor, de care au nevoie în fața subordonaților, care până în acel moment, le-au fost colegi. Transmiteți note informative, țineți o ședință și găsiți și alte modalități de a anunța promovările.
4. **Sfătuiți-i cum să se îmbrace și cum să se comporte.**
Noii conducători pot avea nevoie de recomandări în ceea ce privește imaginea profesională. Dacă stilul lor vestimentar și comportamentul lor este adecvat, spuneți-le acest lucru — probabil își pun și ei această întrebare. Dacă aveți sugestii, împărtășiți-le și pe acestea. Vor aprecia aceste informații, mai ales dacă le oferiți înainte de a-și lua în primire noua funcție. (121, 122)
5. **Explicați-le diferențele dintre activitatea unui șef și cea a unui subordonat.**
Subordonații abordează, în general, activitatea pe care o desfășoară în termeni concreți și imediați, în timp ce conducătorii își desfășoară activitatea într-un context mai abstract, cu accentul pe rezultate văzute în perspectivă. Subordonații văd lucrurile în alb și negru, în timp ce conducătorii sesizează și nuanțele de gri. Subordonații sunt implicați în activitatea departamentului în care lucrează, în timp ce conducătorii trebuie să fie angajați la nivelul întregii instituții. Subordonații lucrează un anumit număr de ore, în timp ce conducătorii lucrează până când problemele sunt rezolvate. Subordonații sunt preocupați de ziua de azi, în timp ce conducătorii trebuie să fie preocupați și de ziua de azi, și de cea de mâine, și de anul următor.
6. **Pregătiți-i pentru a putea colabora cu foștii colegi.**
E greu de spus dacă promovarea unui angajat cu rezultate deosebite, într-o funcție care presupune coordonarea activității foștilor colegi, este într-adevăr o favoare. Colegii, care aplaudă

promovarea, s-ar putea să-și schimbe total atitudinea, pentru că schimbările întreprinse denotă că cel promovat nu mai gândește ca ei.

7. **Amintiți-le că trebuie să privească așteptările în perspectivă.**
Persoanele cu rezultate deosebite pe care le promovați s-ar putea să dovedească prea puțină răbdare în cazul angajaților mai puțin implicați sau performanți. S-ar putea să aibă dificultăți în acceptarea subordonaților mai puțin motivați, care nu reușesc să țină pasul și se adaptează greu, care sunt mai înceți în rezolvarea sarcinilor sau care au rezultate mai modeste. Această categorie de angajați va trebui să se străduiască pentru a atinge nivelul calitativ maxim, dar trebuie să acceptăm faptul că nu toți subordonații vor putea avea aceleași performanțe.
8. **Amintiți-le să delege o parte din competențe.**
Noii conducători ezită să delege competențe, atunci când departamentul lor traversează un moment critic, atunci când sarcinile se înmulțesc, în așa măsură încât activitatea devine sufocantă, sau atunci când trebuie rezolvată o problemă neplăcută. Conducătorul neexperimentat va gândi astfel: "Dacă vreau ca acest lucru să fie bine făcut, va trebui să-l fac chiar eu", sau: "Nu pot cere altcuiva să facă acest lucru". Ajutați-i pe adjuncții dumneavoastră să depășească nesiguranța, neîncrederea și sentimentul de vinovăție, care inhibă procesul de delegare a unor competențe. (33)
9. **Pregătiți-i, pentru a ști să conducă.**
Nu luați niciodată drept certitudine faptul că rezultatele excepționale obținute ca executant se vor traduce imediat în rezultate excepționale în activitatea de conducător. A face și a conduce sunt două răspunderi diferite, care cer aptitudini și abordări diferite. (31-42, 102, 103)

#97
Zece strategii pentru stimularea încrederii în sine a subordonaților

1. **Demonstrați-le concret realizările, astfel încât să nu poată pretinde că acestea nici nu există.**
Nu permiteți angajaților cu simț autocritic să piardă din vedere realizările lor și astfel să nu se mai poată vedea potențialul lor

de a obține rezultate deosebite. Demonstrați-le, eventual chiar și în scris, contribuția lor în cadrul instituției și măsura în care le apreciați eforturile.

2. **Arătați-le cum pot găsi o parte bună chiar într-o situație defavorabilă.**
Atunci când lucrurile iau o întorsătură proastă, majoritatea dintre noi avem tendința de a intra în panică. Dar de ce să disperăm? Tot nu putem schimba respectiva situație defavorabilă. Așa, încât, haideți să căutăm oportunitățile pe care astfel de situații le oferă *întotdeauna*. Oricât de defavorabilă ar fi o anumită situație, ea oferă opțiuni care nu existau anterior. Și apoi, atunci când o situație se dovedește a fi un adevărat dezastru, nu prea mai ai cum să înrăutățești lucrurile.
3. **Dați-le sarcini care să le pună în evidență calitățile.**
Atunci când utilizezi la maximum cele mai importante calități ale subordonaților, îți mărești propria forță în aceeași măsură cu a acestora. Transferând competențe cu adevărat semnificative subordonaților, vă demonstrați încrederea în aceștia, și le oferiți șansa de a reuși să ducă la îndeplinire cu succes sarcini din ce în ce mai interesante și stimulative. (34)
4. **Învățați-i cum să obțină ceea ce doresc de la ceilalți.**
Unii subordonați sunt prea ofensivi în ceea ce privește cerințele lor; alții dovedesc prea multă pasivitate. Explicați-le adjuncților dumneavoastră cum să respingă ambele abordări greșite, menționate mai sus, în favoarea unei atitudini *active și pozitive*. Arătați-le cum să aplice procedurile menționate în lista 82, pentru a obține de la ceilalți ceea ce doresc.
5. **Arătați-le valențele extraordinare ale artei de a asculta.**
Sunt puțini cei care înțeleg că ascultarea punctelor de vedere ale celor din jur este un instrument de management activ și pozitiv. Se presupune că este o activitate pasivă, când, de fapt, reprezintă o strategie activă de consolidare a succesului personal. Atunci când subordonații dumneavoastră vor reuși să devină mai buni ascultători și vor începe să culeagă roadele, se vor simți mai siguri pe ei. (4, 5)
6. **Explicați-le de ce este mai avantajos să fii "o sită", decât "un burete".**

Apa trece prin sită în totalitate; buretele absoarbe cât se poate de multă apă, și atunci când este stors, împrăștie apa în toate direcțiile. "Sitele" sunt persoane mai puțin afectate de adversități decât "bureții". "Sita" este mai puțin defensivă în fața criticii și își poate păstra calmul, când apar probleme. Nu se întâmplă nimic grav dacă *ocazional* se manifestă semne de furie sau de exteriorizare a nemulțumirii, dar un conducător trebuie să-și țină sub control emoțiile. Ajutați-vă subordonații să-și dea seama atunci când sunt "bureți" astfel, încât, cu-noscând maladia, să-și aplice tratamentul adecvat, pentru a se vindeca. (72, 73)

7. **Spuneți-le exact ce așteptați de la ei și aflați ce așteaptă ei de la dumneavoastră.**
Subordonatul pe care îl apreciați răspunde așteptărilor dumneavoastră; cel pe care doriți să-l concediați, nu. Așteptările dumneavoastră sunt, poate, exagerate, prea numeroase, nerezolvabile, sau poate ați angajat o găină în locul unui vultur. Dar motivul pe care îl invocă majoritatea subordonaților pentru faptul că nu reușesc să se ridice la nivelul așteptărilor șefului lor este acela că nu știu care sunt aceste așteptări. (66)

8. **Criticați randamentului lor, nu pe ei.**
Cineva spunea odată că un conducător cu adevărat eficient știe cum să-i calce pe ceilalți pe bombeu, fără a le lua lustrul de pe pantofi. Uneori, veți fi pus în situația de a critica și pe cei mai buni dintre angajații dumneavoastră. Puteți face lucrul acesta fără "a le lua lustrul de pe pantofi"? Critica ar trebui făcută în spiritul ideii următoare: "Mă afectează negativ ceea ce ai făcut, dar nu persoana ta". Cu alte cuvinte, respingeți fapta, nu persoana. (40, 41)

9. **Lăudați rezultatul, nu persoana care l-a obținut.**
Majoritatea dintre noi cunoaștem filosofia din lucrarea *Manager pentru un minut*: surprindeți subordonații făcând *bine* un anumit lucru. Această filosofie, spre deosebire de cea care are ca obiectiv "surpinderea cuiva făcând ceva greșit", plasează managerul în situația de a încuraja, de a oferi sprijin și de a lăuda, toate acestea stimulând subordonații să obțină rezultate din ce în ce mai bune. Rețineți că este mai important să lăudați rezultatul, decât persoana care l-a obținut. Este important ca subordonații să știe ce au făcut bine, pentru a putea perse-

vera în această direcție, și nu pentru a încerca să vă facă fericit, cu orice preț. (37, 38)

10. **Trimiteți-i la cursuri de pregătire.**
În acest fel, le demonstrați că aveți încredere în ei. Dacă programul de pregătire ales este foarte bun, veți contribui la mărirea eficienței activității lor și, în cele din urmă, la câștigarea încrederii în sine a angajaților. (102)

#98
Nouă idei pentru gestionarea sistemului de comunicație prin "telefonul fără fir"

1. **Recunoașteți că foarte puțini dintre angajații dumneavoastră beneficiază de toate informațiile de care simt că au nevoie.**
Anticipați nevoile lor informaționale. Răspundeți la întrebări, înainte să înceapă să le pună.
2. **Comunicați direct, ori de câte ori este posibil.**
Mesajele scrise, sau cele transmise printr-o terță persoană, pot fi înțelese greșit.
3. **De îndată ce aflați că circulă anumite zvonuri, convocați o ședință.**
Răspundeți la întrebări, cât se poate de sincer și la obiect.
4. **Dați un exemplu de comunicare de tipul pe care îl așteptați de la ceilalți.**
Nu fiți chiar dumneavoastră cel care răspândește zvonuri.
5. **Atunci când zvonurile distructive se înmulțesc într-un ritm îngrijorător, înființați o linie fierbinte, pentru zvonuri, căreia să i se facă o bună reclamă.**
Degrevați un angajat de alte activități pentru a fi disponibil să răspundă la toate întrebările, cât de sincer posibil.
6. **Răspundeți la întrebări înainte ca acestea să se transforme în zvonuri.**
7. **Nu încercați să distrugeți "telefonul fără fir" ca rețea de comunicații — este inutil.**
Va exista întotdeauna. Limitați-vă la a ști despre ce este vorba și luați măsurile corespunzătoare.
8. **Cereți ajutorul celor mai respectați conducători de grup.**
Trimiteți-i în teren pentru a evidenția situația reală.

9. **Cereți conducerii instituției să abordeze problemele importante, cât de prompt posibil.**
Aspectele care vor face probabil obiectul zvonurilor trebuie anticipate și dezamorsate înainte de a deveni subiecte "fierbinți", care vor fi apoi comunicate prin "telefonul fără fir".

#99
Șapte moduri de a promova un comportament moral

1. **Dați un exemplu de comportament pe care doriți să-l urmeze subordonații dumneavoastră.**
Membrii conducerii de vârf care își supradimensionează fondul de cheltuieli vor avea probabil angajați care încalcă și ei regulile. Nu stabiliți un set de reguli pentru conducerea de vârf și un altul, mai strict, pentru eșalonul doi.
2. **Formulați un cod de etică oficial, în scris.**
Alocați timp pentru întocmirea unui set de "obligații" care să reprezinte un ghid de comportare pentru toți angajații.
3. **Sancționați pe oricare și pe toți angajații care se fac vinovați de încălcarea codului etic.**
Sancțiunile vor trebui aplicate oricărui membru al instituției care comite o ilegalitate sau un act contrar codului etic. Reacția trebuie să fie promptă, corectă, imparțială.
4. **Organizați un program de pregătire pentru abordarea unor situații care contravin potențial codului de etică.**
Conceptele de "ilegal" și "contrar normelor etice" vor trebui să fie clare pentru toți angajații. Vor trebui, de asemenea, să fie pregătiți pentru a răspunde solicitărilor "tentante" din partea colegilor, furnizorilor sau clienților. Pregătirea va trebui să aibă în vedere aceste obiective.
5. **Ascultați-i pe angajații care au nemulțumiri, înainte ca aceștia să devină "trâmbițași".**
Conducerea de vârf trebuie să fie informată asupra celor ce se întâmplă în instituție înainte de a afla ziarele. Abordați politica ușilor deschise în ceea ce privește orice nemulțumire care are la bază un comportament ce contravine normelor etice.

6. **Stabiliți standarde de selecție și promovare care să încurajeze comportamentul moral.**
Selecționați și promovați pe cei care obțin rezultate bune, fără a încălca normele etice. Moralitatea trebuie să devină una dintre condițiile implicite pentru promovare.
7. **Etica și moralitatea trebuie să devină elemente intrinsece ale tradiției instituției în care lucrați.**
Vorbiți despre acest lucru, citați exemple în acest sens, includeți date referitoare la acest aspect în manualele care se adresează angajaților, aplicați aceste concepte în activitatea de zi cu zi.

#100
Șapte recomandări referitoare la angajarea unui expert

1. **Întocmiți o listă de candidați, apelând la surse credibile.**
Cereți părerea avocatului sau contabilului instituției. Interesați-vă la universitatea din oraș. Întrebați un coleg care lucrează în aceeași branșă și care a avut o problemă similară. Aflați cine se ocupă în cea mai mare măsură de întocmirea materialelor scrise sau de prezentările care se fac în cadrul asociației instituțiilor cu același profil ca cel al instituției în care lucrați.
2. **Asigurați-vă că respectivul are cunoștințe de specialitate în domeniul care vă interesează.**
Ce aspect al activității pe care a desfășurat-o în trecut este relevantă pentru problema dumneavoastră. Ce articole sau cărți a scris? Ce pregătire de specialitate are, ce diplome sau certificate a obținut? Ce experiență profesională are?
3. **Verificați recomandările.**
Pentru câți clienți a lucrat în ultimul an? În ce domeniu a fost solicitat? Ce părere au beneficiarii despre prestația sa? Care a fost rezultatul activității acestuia?
4. **Dacă decideți să apelați la serviciile unei firme de consultanță, alocați o perioadă de timp pentru discuții cu persoana sau grupul de persoane care va opera în contul dumneavoastră.**

Nu trebuie să acceptați orice specialist cu care nu vă simțiți în largul dumneavoastră. Dacă nu există o afinitate între dumneavoastră și persoana respectivă, nu veți ajunge la nici o soluție. Nu acceptați un expert contabil numai pentru că firma vi-l recomandă.

5. **Solicitați o propunere.**
Nu angajați niciodată un expert fără a semna un acord, în care se specifică obiectivele și rezultatele, procedurile și metodele, durata estimativă a contractului și costurile. Contractul trebuie scris în termeni clari, fără a folosi jargonul. Trebuie să știți exact ce veți obține, cât va dura ca să obțineți acest lucru, ce va face expertul pentru a se achita de această obligație, și costurile presupuse de acest lucru (inclusiv cheltuielile de transport).

6. **Cereți un scenariu pentru "cel mai fericit caz" și unul pentru "cel mai rău caz".**
Cât de plauzibil este fiecare dintre acestea? Ce va face expertul pentru a preveni materializarea scenariului "cel mai rău caz?" Trebuie să cunoașteți riscurile potențiale. În cazul în care expertul spune că nu există astfel de riscuri, căutați un alt expert.

7. **Asigurați-vă de faptul că respectivul expert nu dorește "o nouă colaborare" cu dumneavoastră în viitor.**
Cei mai buni consultanți au grijă să rezolve lucrurile de așa manieră, încât să nu mai aveți nevoie de sprijinul lor în perspectivă. Obiectivul lor este acela de a vă ajuta să vă puteți descurca cu forțele proprii, nu de a vă face dependent de ajutorul lor.

#101
Nouă recomandări pentru desfășurarea unei analize eficiente a cerințelor de pregătire

1. **Examinați planul strategic și obiectivele de lucru.**
Pregătirea profesională trebuie să fie întotdeauna în concordanță cu strategia și cu obiectivele instituției. Stabiliți unde vreți să ajungeți înainte de a le cere angajaților instituției să se îndrepte în acea direcție. (106-108)

2. **Oferiți numai acele cursuri de pregătire care sunt relevante pentru activitatea instituției.**
Nu abordați un program de pregătire numai pentru că este la modă sau pentru că ați citit în avion o reclamă despre acesta. Trebuie să existe un motiv întemeiat pentru ca instituția să investească resurse într-un astfel de program.
3. **Verificați care sunt principalele nemulțumiri exprimate de furnizori și clienți.**
Care sunt domeniile în care angajații dumneavoastră nu sunt eficienți? Reclamațiile reprezintă simptome ale necesității unor cursuri de pregătire.
4. **Examinați principalele deficiențe care reies din fișele de evaluare a activității angajaților.**
Căutați caracteristicile generale. Care sunt activitățile despre care șefii spun că nu sunt bine îndeplinite de către subordonații lor? Alegeți programe de pregătire care să le ofere angajaților cunoștințele pe care, așa cum reiese din respectivele fișe de apreciere, aceștia nu le au.
5. **Întocmiți un chestionar și distribuiți-l tuturor șefilor.**
Întrebați-i pe aceștia care sunt cerințele de pregătire pe care le consideră ca fiind relevante. Chestionarul va trebui să fie simplu și explicit. Puneți una sau două întrebări deschise: "Care sunt, în opinia dumneavoastră, programele de pregătire pe care ar trebui să le oferim, astfel încât să îmbunătățim nivelul pregătirii angajaților noștri?"
6. **Analizați tendințele care reies din interviurile cu angajații care părăsesc instituția.**
Atunci când angajații părăsesc din proprie inițiativă instituția, întrebați-i care consideră că sunt problemele care ar trebui corectate. Aspectele care pot fi corectate prin intermediul unor programe de pregătire profesională ar trebui abordate în această lumină. (91)
7. **Aflați dacă angajații au probleme sau nemulțumiri personale.**
Programele de pregătire, în multe instituții, abordează și aspecte legate de sănătate, stres, consum excesiv de alcool sau droguri, bugetul personal, programarea pensionării, refacerea, în urma unei tragedii personale. Angajații, nu numai că vă vor fi recunoscători pentru participarea la câteva astfel de seminarii, dar vor deveni mai eficienți.

8. **Faceți un studiu privind atitudinea angajaților.** Consultați lista 93, pentru a alege întrebările cu ajutorul cărora veți obține informații importante în ceea ce privește nevoia de pregătire a angajaților sau managerilor.
9. **Organizați interviuri cu angajații sau managerii.** Aceasta este o abordare mai personală decât un studiu făcut pe hârtie și vă permite să aveți o perspectivă mai amplă asupra cerințelor de pregătire. Abordarea aceasta este preferată atunci când e vorba de un număr relativ redus de angajați.

#102
Unsprezece moduri în care puteți mări impactul pe termen lung al pregătirii în domeniul managementului

1. **Includeți cursurile de pregătire în planul de avansare pe scara ierarhică.**
Pentru fiecare dintre angajații instituției ar trebui să existe un plan de avansare pe scara ierarhică, în care să se menționeze ce experiență trebuie să aibă și ce cunoștințe trebuie să dobândească, pentru a fi promovat. Atunci când în plan se recomandă pregătirea profesională în anumite domenii, managerii pot fi încrezători că resursele alocate pregătirii vor fi bine gestionate.
2. **Desfășurați o analiză a cerințelor de pregătire.**
Alegeți subiectele numai după ce participanții au discutat cu șefii lor pentru a stabili domeniile în care trebuie să dobândească noi cunoștințe. Introduceți aceste informații în planul de pregătire profesională. (101)
3. **Întocmiți planuri de autoperfecționare.**
Utilizați formulare de evaluare, pentru a obține informații de la fiecare angajat, în ceea ce privește cunoștințele profesionale care ar trebui îmbunătățite prin intermediul unor cursuri de pregătire. Introduceți aceste rapoarte în planul de pregătire.
4. **Asigurați-vă că vocabularul și exemplele folosite de instructori sunt specifice domeniului de activitate și companiei.**
Multe dintre formele de pregătire în domeniul relațiilor interpersonale, al comunicării și al conducerii se aplică tuturor contextelor organizatorice, dar cursanții vor să simtă că ceea ce

aud este relevant pentru "problemele speciale" cu care se confruntă. Instructorii cu experienţă ştiu acest lucru şi îşi prezintă cursurile astfel, încât, să fie direct relevante, chiar dacă predau concepte generale.

5. **Abordaţi un sistem de predare în care cunoştinţele teoretice să fie consolidate prin aplicaţii practice.** Dacă li se dă ocazia cursanţilor să aplice un concept nou atunci când îl învaţă, există o probabilitate mai mare ca ei să folosească cunoştinţele dobândite. Printre metodele eficiente de aplicare practică a cunoştinţelor teoretice menţionăm exerciţiile şi simulările.
6. **Oferiţi cursanţilor materiale cu ajutorul cărora să-şi consolideze cunoştinţele dobândite la curs.** Oferiţi-le participanţilor la curs materiale referitoare la temele predate pentru a-şi consolida cunoştinţele. Printre acestea se numără casete audio, casete video, şi cărţi (cum este şi cea pe care o citiţi).
7. **Alegeţi, de preferinţă, cursuri de pregătire periodice, mai scurte, mai curând decât cursuri intensive, mai lungi.** Multe instituţii îşi trimit managerii la cursuri de trei, cinci zile, de pregătire intensivă, adesea epuizante. Pentru anumite subiecte, ca de exemplu oratorie, acest program este recomandabil, deoarece sunt necesare multe cunoştinţe şi deprinderi, iar învăţarea este extrem de cumulativă. Totuşi, prea frecvent se alege această formulă, pentru că este mai convenabilă sau pentru a oferi participanţilor o perioadă de răgaz, în care să se poată desprinde de activitatea de zi cu zi de la serviciu, fără a se avea în vedere impactul asupra procesului de învăţare. Este adesea mai eficient să se ţină cursuri mai scurte, cu pauze de câteva zile sau chiar câteva săptămâni între ele. Cu cât cantitatea de informaţii predată în cursul unei lecţii este mai redusă, cu atât şansele ca acestea să fie însuşite şi reţinute este mai mare. Cu cât intervalul dintre două cursuri este mai mare, cu atât sunt mai mari şansele de a aplica cele învăţate, înainte de a aborda noi probleme.
8. **Încurajaţi cursanţii să se consulte cu lectorul în particular, în cursul programului de pregătire.** Asiguraţi cursanţilor posibilitatea de a lua legătura cu lectorii, în cursul pauzelor, la masă, seara, prin telefon. Acest lucru le

oferă ocazia de a dobândi o înțelegere mai profundă și opinii auto-rizate referitoare la subiectele predate.

9. **Încurajați cursanții să pună în practică cele învățate la curs.**
La încheierea programului de pregătire, cereți participanților să întocmească un plan de acțiune pe care intenționează să-l pună în aplicare când își reiau activitatea. Organizați o întâlnire a acestora după trei luni, pentru a le da ocazia să-și împărtășească rezultatele în ceea ce privește aplicarea cunoștințelor dobândite la curs, sau, pur și simplu, transmiteți-le o copie a planului, pentru a le aminti, în mod delicat, angajamentele asumate.

10. **Schimb de informații între conducători și subordonați.**
Se dovedește util ca beneficiarii cursurilor de pregătire să ia legătura cu superiorii lor, imediat după încheierea programului de pregătire, pentru a discuta informațiile dobândite și modul în care intenționează să le aplice. Un raport scris poate înlocui o întâlnire directă.

11. **Încheiați programul de pregătire în domeniul relațiilor interpersonale printr-o discuție referitoare la consolidarea coeziunii echipei.**
Faptul că membrii unei echipe beneficiază de pregătire în privința modului în care pot lucra împreună mai eficient, este un aspect al problemei; aplicarea acestor cunoștințe în relațiile dintre ei, este un altul. O continuare firească a pregătirii în domeniul comunicării, relațiilor interpersonale și conducerii este organizarea unor întâlniri între membrii echipei sau între angajați, în care să se abordeze aspecte concrete și de actualitate, care ar putea fi cauza unor eventuale disfuncționalități în activitatea echipei. Se recomandă ca la aceste discuții, care de obicei se desfășoară în afara instituției, și durează o zi sau chiar două, să participe și un expert. În urma acestor discuții, se întocmește un plan de măsuri pentru consolidarea coeziunii echipei, măsuri care urmează să fie implementate cu ocazia reluării activității.

#103
Paisprezece întrebări referitoare la sistemul de analiză a performanţei, practicat în instituţia în care lucraţi

Trebuie să puteţi răspunde afirmativ la toate aceste întrebări.

1. **Conducerea instituţiei încurajează, sprijină şi pune accent pe utilizarea unui sistem coerent de analiză a performanţei?**
   Atunci când cei de la vârf nu iau în serios activitatea de evaluare a performanţei, nu o vor face nici ceilalţi. Cereţi sprijinul conducerii instituţiei pentru a realiza evaluări eficiente ale performanţei.
2. **Există o politică specifică instituţiei în care lucraţi, referitoare la evaluarea performanţei?**
   Aceasta oferă un punct de plecare pentru conducerea instituţiei. Managerii vor avea la dispoziţie linii orientative pentru implementarea sistemului. Angajaţii vor înţelege ce drepturi au şi la ce să se aştepte. Totodată, se va clarifica rolul evaluării performanţei în cadrul sistemului de abordare a resurselor umane ale companiei.
3. **Li se explică angajaţilor sistemul în detaliu, înainte de a-şi începe activitatea?**
   Înainte de a-şi începe activitatea, angajaţii trebuie să cunoască cerinţele conducerii. O modalitate de a face cunoscute aceste cerinţe este explicarea procesului de evaluare a performanţei, punerea la dispoziţie a unor materiale referitoare la politica instituţiei în acest sens şi prezentarea formularelor pe baza cărora se face evaluarea. O ocazie şi mai bună de a prezenta sistemul de evaluare practicat de instituţie este chiar procesul de angajare.
4. **Evaluarea performanţei se face mai frecvent decât o dată pe an?**
   O singură analiză nu poate furniza informaţii relevante referitoare la activitatea desfăşurată în cursul unui an întreg. Organizarea unor şedinţe trimestriale ar fi o soluţie în acest sens.
5. **Membrii conducerii au cunoştinţele necesare desfăşurării unei evaluări eficiente a performanţei?**
   Nu lăsaţi calitatea analizei de evaluare a performanţei la voia întâmplării. (126)

6. **În cadrul procesului de analiză a performanței, se face o diferențiere între evaluare și feedback?**
Prin *evaluare*, se apreciază performanța astfel încât să se poată lua decizii referitoare la eventuale creșteri salariale, promovări și la alte aspecte de interes vital pentru angajați. Prin *feedback*, angajații sunt informați asupra rezultatelor activității desfășurate și asupra soluțiilor pentru îmbunătățirea nivelului acesteia. Angajații au tendința de a se simți amenințați de evaluare și de a se situa pe o poziție defensivă; pe de altă parte, feedback-ul nu va funcționa atunci când angajații se simt amenințați sau sunt în defensivă. În general, nu se pot acoperi ambele obiective într-un singur formular, sau în cadrul unei singure ședințe.
7. **Formularele de evaluare a performanței reduc impactul "numerelor" asupra angajaților?**
În majoritatea formularelor se utilizează grile de clasificare, pentru a cuantifica performanța. În acest mod, se pot face mai ușor inevitabilele comparații între angajați. Dar angajații se concentrează asupra numerelor. Au tendința de a ignora discuțiile referitoare la dimensiunile specifice performanței și, în schimb, se preocupă dacă se încadrează în categoria "4.4" sau "4.5", anulând astfel sensul procesului de ridicare a nivelului de performanță.
8. **Angajații au ocazia de a face o autoevaluare?**
În felul acesta, vor fi pregătiți pentru ședința de analiză a performanței, având ocazia să reflecteze retrospectiv la activitatea desfășurată. Aceasta reprezintă și o bună sursă de comunicare de jos în sus și îi motivează pe manageri să abordeze cu mai multă atenție formularea evaluării angajaților.
9. **Se regăsesc recomandări referitoare la pregătirea profesională în analiza performanței?**
Cei care efectuează aceste analize ar trebui să facă aprecieri asupra unei eventuale îmbunătățiri a performanței angajatului, în urma pregătirii profesionale recente, și să recomande, dacă este cazul, cursuri de pregătire suplimentară. (101, 102)
10. **Analizele performanței asigură condițiile unei comunicări în ambele sensuri?**
Angajații au dreptul de a comenta analiza efectuată de către conducere, referitoare la activitatea lor și de a menționa orice dezacord nerezolvat. Atunci când se constată neconcordanțe

semnificative, puteți chiar introduce o clauză obligatorie care să prevadă medierea de către un specialist în domeniul resurselor umane sau de către un membru al conducerii de vârf. În unele instituții se practică un sistem care permite analiza de către angajați a performanței manageriale a conducerii instituției, în paralel cu desfășurarea analizei activității lor.

11. **Formularul de analiză a performanței pune accentul pe modul de abordare a activității de către angajați?**
Aceste formulare ar trebui să furnizeze exemple concrete în ceea ce privește realizările și nereușitele angajaților și să dea posibilitate acestora de a se angaja să dovedească o activitate mai productivă, în domenii concrete.

12. **Managerii planifică întâlniri în care să dezbată cele constatate cu ocazia efectuării analizei activității?**
Concluzia oricărei analize a performanței ar trebui să fie hotărârea de a aborda o atitudine nouă — în afara cazului în care angajatul respectiv a fost evaluat ca perfect. Pentru a garanta punerea în practică a celor stabilite, unele instituții organizează o nouă ședință, la o dată precizată anterior, în general, după cinci săptămâni.

13. **Rezultatele analizei performanței sunt urmărite?**
Specialiștii în domeniul resurselor umane sau conducerea instituției ar trebui să urmărească aceste analize ale performanței, cel puțin prin sondaj, pentru a verifica aplicarea criteriilor politicii instituției.

14. **Rezultatele analizelor performanței sunt ulterior transmise și discutate cu cei care fac recrutarea personalului?**
Rezultatele analizelor performanței noilor angajați sunt un indiciu pentru cei care recrutează și selecționează personalul, în ceea ce privește eficacitatea criteriilor aplicate. Din datele ultimei analize a performanței reiese și care sunt atitudinile și deprinderile pe care le apreciază instituția.

#104
Zece tehnici pentru abordarea problemelor legate de abuzul de alcool sau de consumul de droguri

1. **Stabiliți o politică oficială a companiei.**
   Abuzul de alcool sau consumul de droguri reprezintă un fapt real. Dacă instituția în care lucrați nu are o politică în acest sens, puneți-o pe hârtie chiar azi. Comunicați politica instituției cu privire la acest aspect în ședințe.
2. **Pregătiți-i pe manageri să recunoască simptomele abuzului de alcool sau ale consumului de droguri.**
   Principalele simptome sunt: o modificare vizibilă a stilului de lucru, creșterea frecvenței întârzierilor și absențelor de la serviciu, comportament agresiv și irațional față de colegi, vorbire neclară, letargie sau hiperactivitate, și, cel mai important, scăderea randamentului.
3. **Documentați-vă, documentați-vă, documentați-vă.**
   Întocmiți un dosar referitor la angajat, imediat ce observați manifestarea unor probleme. Înregistrați toate observațiile referitoare la comportamentul suspect. Notați discuțiile pe această temă cu angajatul. Veți avea nevoie de aceste informații atunci când veți oferi sfaturi angajatului, când veți negocia cu un sindicat, sau când veți fi audiat ca martor.
4. **Interveniți numai atunci când rezultatele activității angajatului sunt afectate.**
   Șefii sunt experți în domeniul lor de activitate; nu sunt consilieri profesioniști în probleme privind abuzul de alcool și consumul de droguri. Singurul motiv pentru a trage la răspundere un angajat (presupunând că acesta nu desfășoară activități ilegale la serviciu) îl constituie deteriorarea performanței sale. Și, încă o dată, adunați probe.
5. **Nu vă erijați în expert și nu puneți diagnostice.**
   Concentrați-vă asupra aspectelor care au legătură cu activitatea angajatului. Ce a făcut angajatul? Când? Care au fost consecințele acestui lucru? Nu faceți morală și nu emiteți judecăți; astfel de afirmații se pot întoarce împotriva dumneavoastră. Dați angajatului exemple concrete de deficiențe în activitatea sa.

6. **Asigurați-vă că angajatul înțelege consecințele neîndeplinirii sarcinilor ce îi revin, la nivelul cerut.**
   Explicați în termeni clari ce măsuri disciplinare veți lua dacă rezultatele angajatului nu se îmbunătățesc. În același timp, spuneți-i angajatului ce dovezi sunt necesare pentru a demonstra că au fost remediate deficiențele. Comunicați-i angajatului că sunteți dispus să-l ajutați, dacă la rândul său dorește să se ajute.
7. **Păstrați-vă obiectivitatea — nu vă implicați emoțional.**
   Atunci când vă implicați emoțional în tratamentul angajatului, deveniți o parte a problemelor acestuia.
8. **Recomandați-i angajatului un profesionist competent în materie.**
   Politica dumneavoastră trebuie să ofere opțiuni de tratament specializat: un program de asistență a angajaților, instituții de dezalcoolizare, spitale sau alte centre de tratament al alcoolismului și narcomaniei.
9. **Respectați confidențialitatea.**
   Singurele părți autorizate să cunoască situația sunt angajatul, șeful acestuia, eventual superiorul șefului, și personalul care oferă asistență medicală. Orice membru al conducerii sau funcționar care violează această confidențialitate trebuie să fie sancționat. (98)
10. **Dacă un angajat vine la serviciu sub influența consumului de alcool sau de droguri, trimiteți-l acasă cu taxiul.**
    Puteți fi tras la răspundere dacă un angajat este implicat într-un accident de circulație, în timp ce conduce mașina către casă. Plătiți taxiul. Este o poliță de asigurare ieftină.

#105
Opt moduri de a concedia un angajat cu rezultate slabe

1. **Evitați să faceți promisiuni subînțelese angajaților.**
   Nu promiteți nimic din ceea ce nu puteți face. Multe dintre cazurile de concediere nejustificată se bazează pe promisiuni

despre care angajații spun că nu au fost ținute. Verificați promisiunile implicite care ar putea rezulta din documentele angajatului și criteriile utilizate de cei care au făcut recrutarea. (66)

2. **Apelați la un "avocat al diavolului".**
Apelați la o persoană dispusă să discute în contradictoriu cu dumneavoastră întreruperea respectivului contract de muncă, jucând rolul avocatului angajatului. Este mai bine să cunoașteți toate eventualele puncte slabe sau prejudecăți pe care le aveți, înainte de a vă confrunta cu angajatul.

3. **Definiți-vă termenii.**
Dacă doriți să concediați un angajat care desfășoară o activitate de calitate inacceptabilă, trebuie să fiți pregătit pentru a defini și a vă apăra sensul conceptului de "activitate de calitate inacceptabilă". Asigurați-vă că în acest sens conceptul este aplicat în mod echitabil la nivelul și în cadrul tuturor departamentelor.

4. **Consultați-vă cu funcționarii departamentelor personal și juridic.**
Asigurați-vă că nu încălcați legea și nu îl lipsiți pe angajat de dreptul de a se apăra. Conformați-vă contractelor sindicale, dacă este cazul.

5. **Faceți evaluări corecte ale performanței.**
Un angajat cu rezultate inacceptabile, dar care a primit aprecieri favorabile de la un manager nepriceput sau lipsit de curaj, nu va fi ușor de concediat.

6. **Documentați-vă în legătură cu situația respectivă.**
Evaluările activității profesionale, ședințele în care i s-au făcut recomandări și mustrările reprezintă suficiente avertismente în ceea ce privește faptul că un anumit angajat nu-și desfășoară activitatea la nivelul standardelor stabilite. Trebuie să existe o evidență a tuturor acestor ședințe.

7. **Disponibilizați angajatul în cursul unei întâlniri față în față.**
Asigurați-vă că acesta știe care sunt motivele pentru care a fost disponibilizat. Spuneți-i dacă este cazul sau nu să apeleze la dumneavoastră pentru a-i da referințe, și ce anume veți spune potențialului patron/director, în cazul în care acesta solicită informații. (3)

8. **Concediați-l, fără întârzieri sau ezitări inutile.** Spuneți-i angajatului într-o vineri că serviciile sale nu mai sunt necesare și că ziua respectivă este ultima pe care o petrece în cadrul instituției. Este de preferat să-i plătiți angajatului o indemnizație pentru ca să înceteze lucrul imediat, decât să-i dați un preaviz.

XI
Importanța planificării în soluționarea problemelor

Anumite realizări, în mod obligatoriu, ne stârnesc admirația, chiar uimirea: misiunile spațiale ale NASA, construirea canalului Panama și a barajului Hoover, descoperirea vaccinului contra poliomielitei de către Salk. Gândindu-ne la aceste extraordinare realizări, nu putem decât să ne minunăm de potențialul rasei umane. Atunci când le analizăm cu atenție, constatăm că toate au un element în comun. Orice efort încununat de succes, de interes general sau monden, este rezultatul unei minuțioase *planificări*.

Înainte ca un explorator, un inginer constructor, un om de știință sau un șef de proiect să abordeze o anumită problemă își pune în mod obligatoriu o serie de întrebări strategice, cu spectru larg. Către ce se îndreaptă? Care este drumul cel mai bun pentru a ajunge la țintă? Ce resurse îi sunt necesare pentru a realiza obiectivele propuse? Care sunt obstacolele cu care se va confrunta și cum le poate depăși?

Din nefericire, știm din experiență că cei care își pun în general aceste întrebări sunt inginerii constructori, exploratorii, oamenii de știință, șefii de proiect și, în mai mică măsură, managerul american. Munca noastră cu mii de manageri din cadrul unui număr imens de instituții ne-a convins că mulți consideră planificarea drept un lux pe care și-l pot permite numai oamenii de știință și inginerii; pentru manageri ea este o activitate inutilă, o pierdere de timp, sau, pur și simplu ceva imposibil.

Deși această caracterizare nu se regăsește în fișa postului, mulți manageri se consideră un fel de "pompieri". Ascultați cum vorbesc despre o zi obișnuită de lucru: "Munca mea e o serie nesfârșită de termene finale"; "Nici nu rezolv bine o problemă, că apare o alta"; "Îmi petrec toată ziua gresând angrenaje înțepenite"; "Nici n-apuc să-mi scot haina, că și sună telefonul". Adevărații pompieri desfășoară o activitate la fel de susținută, în domeniul *prevenirii* incendiilor. Protejați-vă și pe dumneavoastră și instituția în care

lucrați împotriva incendiilor. Detașați-vă de problemele zilei de azi, pentru a vă gândi cum să preveniți problemele zilei de mâine și cum să realizați obiectivele zilei de mâine.

Un alt motiv pentru care nu ne putem face timp pentru planuri este acela că planificarea este o activitate orientată către viitor. Ne obligă să ne punem întrebări despre ce s-ar putea întâmpla sau cum ar putea fi, în loc să ne întrebăm ce s-a întâmplat sau ce se întâmplă. Planificarea presupune nesiguranță și imprevizibil. Pentru că viitorul nu este un lucru evident, mulți își închipuie că planificarea se înrudește cu speculația — ea înseamnă a face presupuneri despre un lucru necunoscut.

Un al treilea factor care inhibă orientarea către activitatea de planificare este acela că societatea noastră îi recompensează pe executanți, nu pe gânditori. Ridicăm statui și dăm străzilor numele celor care execută magistral planul, nu numele celor care îl concep. Eroii legendari ai marelui ecran — Clark Gable, Gary Cooper, John Wayne și Errol Flynn — au dobândit proporții mitice, nu gândindu-se ce-o să le facă "ticăloșilor", ci făcând acest lucru. Pentru că planificarea nu pare să aibă, în societatea noastră, același statut ca și activitatea de execuție, managerii nu fac decât să se conformeze normei societății. Execută corect planul și vei fi un erou; concepe-l magistral, și vei fi uitat.

În sfârșit, suntem planificatori slabi, pentru că pur și simplu nu avem cunoștințele necesare în acest domeniu. Știm că ar trebui să facem aceasta și știm că, probabil, există un mod mai eficient de a planifica, dar ne lipsește priceperea. Înțelegem că planificarea este un lucru care poate fi învățat; dar încă nu l-am învățat.

Acest capitol este conceput plecând de la premisa că "pompierii", cei care evită incertitudinea, executanții și cei bine intenționați, dar neinformați, pot beneficia de sfaturi simple, directe și practice referitoare la planificare. Chiar dacă sunteți alergici la planificare, puteți găsi ceva util în listele următoare, care să vă facă să vă așezați mai bine pe scaun și să reflectați: "Poate ar trebui să încerc și eu". Acest capitol conține și câteva liste sintetice pentru cei care sunt puși în situația de a rezolva probleme, și ele vă vor ajuta să vă evaluați planurile și să le implementați cu succes.

Rețineți faptul că dacă realizările de succes au întotdeauna la bază planificarea, planificarea nu duce întotdeauna la realizări de succes. Nu vă putem garanta că, respectând sfaturile cuprinse în liste, veți da lovitura. Totuși, vă putem asigura că, neluând în

seamă recomandările făcute în liste, veți da greș. Și, așa cum spunea un înțelep de mult uitat: "Cei care nu reușesc să-și planifice activitatea, își planifică nereușita".

#106
Unsprezece caracteristici ale unui plan eficient

Toate aceste caracteristici trebuie puse la punct înaintea implementării planului.

1. Să fie conceput în termeni clari, vizând ceea ce se dorește, precum și rezultatul scontat.
2. Să fie formulat în scris.
3. Să fie întocmit de persoane care vor avea și răspunderea implementării lui.
4. Să fie comunicat tuturor celor interesați, pentru a-și putea exprima punctul de vedere.
5. În cele din urmă, o singură persoană să răspundă de implementarea planului.
6. Să se stabilească o dată finală; dacă este cazul, se stabilesc și alte date pentru faze intermediare.
7. Să se stabilească criterii pentru reușita planului și modul de aplicare a acestor criterii.
8. În cursul perioadei de implementare, să fie prevăzute etape de verificare intermediare, pentru a stabili bunul mers al lucrării, sau actualizări ale planului.
9. Problemele potențiale care pot apărea în cursul implementării se cer depistate și anticipate prin luarea unor măsuri preventive.
10. Avantajele potențiale care apar în cursul implementării să fie identificate, astfel încât să se poată beneficia de ele.
11. Cel însărcinat cu urmărirea aplicării planului să aibă obligația de a prezenta, în mod regulat, superiorilor și tuturor celor implicați în implementarea acestuia, rapoarte referitoare la evoluția lucrărilor și la modificările aduse planului.

#107
Zece etape în alcătuirea unui plan strategic

1. **Precizați motivația întocmirii planului.**
   De ce îl facem? Pur și simplu pentru a-i mulțumi pe superiori, pentru că la fel procedează toți, sau pentru că anticipăm anumite beneficii? Care sunt acestea?
2. **Stabiliți misiunea firmei sau instituției dumneavoastră.**
   Care este rostul ei de a exista? Ce piețe încercăm să penetrăm? Ce produse sau servicii oferim? Cine sunt clienții noștri? Misiunea este o prezentare globală în care se regăsesc direcțiile generale ale activității firmei.
3. **Efectuați o evaluare a contextului extern.**
   Care sunt tendințele principale (tehnologice, politice, economice, sociale) care afectează activitatea dumneavoastră? Care dintre aceste tendințe reprezintă amenințări? Care dintre ele sunt oportunități?
4. **Faceți o evaluare a organizării interne.**
   Ce reușim să facem foarte bine? Dar mai puțin bine? Care ne sunt calitățile caracteristice? Dar punctele slabe?
5. **Stabiliți obiective pe termen scurt, bazate pe aceste evaluări.**
   Ce ar trebui să facem imediat, pentru a răspunde necesității de schimbare, pentru a profita de avantajele oferite de oportunitățile externe și pentru a realiza îmbunătățirile dorite?
6. **Stabiliți obiective pe termen lung, în funcție de misiunea instituției.**
   Ce ar trebui să facem în perspectiva următorilor cinci ani, pentru a modifica orientarea companiei noastre, astfel încât să ne situăm pe o poziție mai avantajoasă? (108)
7. **Menționați obiectivele în ordinea priorităților.**
   Este posibil să nu avem nici timpul, nici resursele necesare pentru a le acoperi pe toate. Concentrați-vă mai întâi asupra celor mai urgente și a celor despre care se presupune că vor avea cel mai mare impact pozitiv asupra misiunii.
8. **Efectuați o analiză a forțelor din teren, pentru fiecare obiectiv.**
   Care forțe acționează împotriva realizării obiectivelor? Ce forțe acționează în favoarea acestora? Întocmiți o listă a lor.

9. **Întocmiți planuri pentru realizarea fiecărui obiectiv.**
   Pentru fiecare obiectiv, *care sunt* acțiunile ce vor diminua efectul forțelor negative, și vor potența efectele forțelor pozitive, evidențiate în cursul analizei situației din teren? *Cine* are răspunderea fiecăreia dintre acțiuni? *Când* și *unde* se vor realiza? *Ce resurse* vor fi necesare? (106)
10. **Reanalizați trimestrial planul, pentru a evalua progresul.**
    Puteți constata necesitatea de a crea noi obiective sau de a renunța la cele necorespunzătoare. Pentru altele, poate fi necesară întocmirea unor noi planuri de acțiune.

#108
Zece caracteristici ale obiectivelor realiste

1. **Obiectivele trebuie să fie concrete.**
   Nu spuneți: "Să se îmbunătățească productivitatea", ci: "Să se repete nivelul realizărilor anului trecut".
2. **Obiectivele trebuie formulate cantitativ, nu calitativ.**
   Nu spuneți: "Să asigurăm servicii mai bune clientului", ci: "Să reducem nemulțumirile la 0,25% din numărul contactelor cu clienții".
3. **Obiectivele trebuie să fie îndrăznețe, dar realizabile.**
4. **Obiectivele individuale trebuie să se lege de obiectivele de grup.**
   Obiectivele de grup vor trebui să fie în cele din urmă coordonate cu cele ale instituției.
5. **Obiectivele vor trebui să fie stabilite prin participarea celor implicați.**
   Cei care trebuie să pună în practică obiectivele trebuie să participe și la stabilirea lor.
6. **Obiectivele trebuie să reflecte factorii critici care asigură succesul.**
   Factorii critici ai succesului sunt acele aspecte, atitudini, standarde de performanță, resurse ș.a., care înseamnă succes sau nereușită pentru o anumită instituție sau persoană. Obiectivele

pot viza, firește, și alte probleme, dar factorii critici caracteristici succesului trebuie să aibă prioritate. (45)

7. **Obiectivele trebuie să se susțină reciproc.**
   Nu trebuie să se realizeze un obiectiv în detrimentul altuia.
8. **Obiectivele trebuie să se concentreze nu numai asupra scopurilor, ci și asupra mijloacelor.**
   Este nevoie de o deosebită atenție în ceea ce privește mijloacele, atunci când se stabilesc obiective referitoare la performanțele angajaților.
9. **Autoperfecționarea și perfecționarea angajaților trebuie să facă parte din obiectivele fiecărui manager.**
10. **Obiectivele trebuie formulate în scris.**
    Dacă nu sunt formulate în scris, obiectivele nu pot fi *împărtășite* celor interesați.

#109
Paisprezece etape în luarea unor decizii analitice

1. **Faceți o analiză a situației.**
   Care sunt datele de bază în domeniul în care urmează să luați o decizie? Ce tendințe sunt bune? Ce tendințe sunt proaste? Care sunt încă prea neclare pentru a le clasifica într-un mod sau altul? Ce anume face necesară luarea unei decizii?
2. **Stabiliți obiectivul deciziei.**
   De ce luați această decizie? Ce sperați să realizați? Completați propoziția: "Cum să...", conform modelului: "Cum să se limiteze furturile de către angajați" sau "Cum să alegi cea mai bună ofertă de serviciu".
3. **Cuantificați rezultatele așteptate.**
   Vizualizați decizia pe care ați luat-o. Ce noi condiții s-au creat. Reprezintă ele ceea ce ați intenționat? Nu puteți evalua calitatea procesului decizional fără o țintă cuantificată. "Cum să reducem furturile la 50% față de media constantă în domeniul nostru de activitate".
4. **Obțineți toate informațiile disponibile.**
   Calitatea oricărei decizii este determinată în mod direct de calitatea informației care stă la baza acesteia. Ce informații

puteți obține de la angajații, concurenții, experții dumneavoastră, din dosare sau publicații?

5. **Depistați alte resurse.**
Dacă decizia dumneavoastră presupune bani, talent, timp, echipament sau materiale, ce disponibilități aveți din fiecare?Puteți obține mai mult dacă va fi nevoie? De unde? Când?

6. **Stabiliți cerințele pe care le presupune luarea deciziei.**
Care sunt condițiile pe care *trebuie* să le îndeplinească decizia? De exemplu, dacă aveți în vedere o nouă slujbă, ce salariu minim sunteți dispus să acceptați? Sunt posturi care nu vă interesează?

7. **Stabiliți caracteristicile oportune.**
Cerințele referitoare la decizii se încadrează în categoria "trebuie"; caracteristicile oportune se încadrează în categoria "dorințe". Care sunt condițiile pe care este important, dar nu esențial, să le obțineți? De exemplu, puteți dori o slujbă care să nu presupună răspunderi de conducere, dar nu ați refuza un post "visat", care presupune coordonarea activității unui colectiv.

8. **Clasificați caracteristicile oportune.**
Nu toate dorințele au aceeași importanță. Indicați diferența între acestea, acordând fiecăreia un calificativ, între 1 și 10. De exemplu, "răspunderi minime legate de coordonarea activității unui colectiv" poate fi notat cu 3 puncte, în timp ce "avantaje referitoare la sănătate" poate fi un criteriu mai important, notat cu 7.

9. **Găsiți variante.**
Care sunt toate variantele posibile? Imaginați-vă cât mai multe dintre acestea. Dacă sunteți în căutarea unui nou loc pentru amplasarea biroului, căutați cât mai multe soluții posibile. De asemenea, când angajați un nou adjunct, veți dori să aveți un anumit număr de candidați, deși puteți prefera să parcurgeți cererile astfel încât să limitați numărul acestora la un nivel abordabil. (112)

10. **Testați variantele.**
Evaluați fiecare variantă în raport cu lista dumneavoastră de cerințe. Dacă o variantă nu răspunde uneia dintre cerințe, respingeți-o, în afara cazului în care ea sau cerința pot fi modificate.

11. **Evaluați variantele.**
Comparați caracteristicile oportune ale variantelor alese și clasificați pe fiecare în funcție de caracteristici. De exemplu, o

nouă ofertă de serviciu *A* poate primi 6 din 10 puncte, în ceea ce privește răspunderile de coordonare a activității unui colectiv, în timp ce o nouă ofertă de serviciu *B* obține 9.

12. **Comparați variantele.**
Faceți un scor total al variantelor analizate, astfel încât să poată fi comparate în mod obiectiv, în funcție de criteriile dumneavoastră de decizie. Înmulțiți punctajul obținut de o variantă pentru fiecare caracteristică cu nota acordată acelei caracteristici la etapa 8. (Clasificarea 9, dată noii oferte de serviciu B, referitor la răspunderile privind coordonarea activității unui colectiv, se multiplică cu punctajul 3, pe care l-ați acordat acestei categorii de răspunderi). Adunați aceste produsuri pentru fiecare scor total al unei variante. Comparați scorurile totale; varianta care a primit punctajul cel mai mare devine alegerea de probă.

13. **Testați consecințele alegerii.**
Priviți în perspectivă și răspundeți la această întrebare: "Dacă eu (noi) implementez această alegere de probă, care va fi consecința probabilă?" Imaginați-vă că ați aplicat deja această decizie și vă desfășurați activitatea sub influența ei, următoarea săptămână, următoarea lună, următorul an, și mai departe. Care sunt consecințele pe care le resimțiți ca benefice și care sunt cele care vă afectează negativ? În general, sunteți mulțumit de ceea ce vedeți?

14. **Luați hotărârea finală.**
Dacă alegerea de probă a trecut testul presupus de etapa prezentată la punctul anterior, puneți-o în practică. Dacă nu este ceea ce ați fi dorit, treceți la varianta cu următorul punctaj, până când găsiți soluția optimă. Dacă nu găsiți o soluție care să întrunească un punctaj bun și care să vă inspire încredere, reveniți la punctul unu și luați procesul de la capăt.

#110
Șase etape în rezolvarea problemelor în echipă

1. **Definiți problema.**
Care sunt simptomele și cauzele problemei? Ce efect negativ are sau ce nemulțumire provoacă? Care este diferența între ceea ce există și ceea ce am dori să fie?

2. **Găsiți variante de soluții.**
   Care sunt toate modalitățile posibile de rezolvare a acestei probleme? În această etapă, activarea unui flux liber de idei, adesea denumit *brainstorming*, este abordarea ideală. (112)
3. **Stabiliți criterii pentru alegerea unei soluții.**
   Care sunt criteriile cărora ar trebui să le răspundă o soluție bună? Ce înțelegem printr-o "soluție bună?" Prin ce se deosebește aceasta de situația actuală? Cum va fi aceasta?
4. **Alegeți o soluție.**
   Care dintre variantele propuse răspund criteriilor stabilite? Pentru fiecare variantă cereți grupului să stabilească atributele pozitive. Când avantajele variantei au fost epuizate, și numai atunci, cereți grupului să se concentreze asupra atributelor negative: Ce ar putea afecta negativ situația aplicând acea soluție? Varianta care trece cu bine testul acestui scrutin este soluția dumneavoastră.
5. **Planificați implementarea acesteia.**
   Care sunt resursele de care avem nevoie pentru a implementa această soluție? Ce ar putea să meargă rău? Care sunt presupunerile noastre explicite și implicite? Care este schema noastră de implementare? Cine se va ocupa și de ce aspect anume?
6. **Implementați și evaluați soluția.**
   Cât de bine evoluează procesul de implementare? Rezultatele reale sunt compatibile cu cele așteptate? Dacă nu, ce anume stă în calea implementării și ce se poate face pentru a depăși acest obstacol? Dacă nu putem face nimic în acest sens, avem nevoie de o nouă soluție? Ce am învățat din acest exercițiu?

#111
Șase etape în determinarea cauzei unei probleme

1. **Formulați problema.**
   Ce este altfel decât ar trebui să fie? Fiți explicit. Fiți sigur că ați identificat problema reală și nu doar simptomele sau efectele secundare. Ce *nu* ține de fondul problemei?
2. **Măsurați abaterea.**
   Care este diferența între situația prezentă și cea pe care o doriți? Răspundeți la această întrebare din punct de vedere

cantitativ, în măsura posibilului. Cât de mare este abaterea? La ce nivel se constată? Când se manifestă?

3. **Descrieți factorii caracteristici acestei abateri.**
   Ce face ca această situație să fie diferită prin comparație cu altele, în care abaterea nu se constată? Ce anume, dacă e cazul, s-a modificat de curând în ceea ce privește această situație?
4. **Căutați toate cauzele posibile.**
   Care sunt toate motivele posibile care ar putea explica apariția acestei abateri? Folosiți-vă imaginația și nu ezitați să formulați orice supoziție, chiar dacă vi se pare fantezistă. Nu analizați nici una dintre presupuneri până nu ați epuizat toate posibilitățile. (112)
5. **Testați logica fiecărei cauze posibile.**
   O dată culese datele, trebuie ca fiecare dintre acestea să poată sta în picioare singură, sau în combinație cu altele, ca explicație a abaterii respective. Alegeți cauza (cauzele) cea mai plauzibilă.
6. **Verificați-vă alegerea.**
   Validați cauza constatată, modificând situația astfel încât cauza să fie evitată și stabilind dacă, în acest mod, abaterea se reduce sau dispare.

#112
Opt idei pentru ședințele de *brainstorming*

1. **Dimensiunea grupului și așezarea trebuie să permită membrilor să stea față-n față.**
   Grupul nu trebuie să fie alcătuit din mai mult de 15 participanți. Mesele rotunde sunt mai bune în astfel de situații decât cele lungi, înguste.
2. **Informați participanții că scopul întâlnirii este acela de a găsi idei sau soluții, fără a face aprecieri referitoare la meritele participanților.**
3. **Interziceți evaluarea propunerilor.**
   Nu evaluați ideile proprii sau pe cele ale celorlalți. Cu cât ideea pare mai absurdă, cu atât mai bine.
4. **Încurajați participanții să-i asculte cu atenție pe ceilalți.**
   Sugerați-le să caute modalități de a construi pe baza ideilor celorlalți, să le dezvolte. (5)

5. **Nu căutați răspunsul "corect".**
Pur și simplu începeți să formulați idei. Răspunsul corect va apărea, în cele din urmă.
6. **Să nu vă cramponați de formalisme și protocol.**
Spuneți-le participanților să-și exprime ideile, fără a ridica mâna.
7. **Găsiți o metodă pentru a înregistra ședința.**
Casetofonul este o soluție bună într-o astfel de situație. Tabla sau *flipchart*-ul pot încetini desfășurarea fluxului de idei, dar prezintă avantajul de a ține ideile la vedere, astfel încât participanții să le aibă în fața ochilor și să-și poată astfel construi ideile, pornind de la acestea. Dacă notați ideile pe o tablă sau pe un *flipchart*, membrii grupului vor scrie pe rând.
8. **Nu stabiliți o limită de timp pentru desfășurarea discuției.**
Spre deosebire de ședințele obișnuite, care trebuie să fie limitate în timp, o ședință de *brainstorming* nu se încheie până când participanții nu au epuizat ideile. Asigurați-vă că participanții intenționează să stea atât timp cât este necesar.

XII
Găsiți-vă mai mult timp în cursul unei zile de lucru

Majoritatea manualelor de management definesc resursele ca totalitatea acelor lucruri de care avem nevoie pentru a desfășura o activitate. În jargonul de management acestea reprezintă "intrări", transformate apoi în "ieșirile" pe care le aducem pe piață. Ne vin imediat în minte serii de exemple. Oameni, bani, mașini, materii prime și echipamente, iată câteva dintre cele mai evidente. Totuși, mai există și o altă resursă, la fel de importantă, dacă nu mai importantă decât toate celelalte pe care le-am menționat. Această resursă o reprezintă timpul.

Într-adevăr. S-ar putea ca timpul să fie cea mai importantă dintre resurse. Și explicația e simplă. Toate celelalte pot fi înlocuite, dar nu și timpul. Dacă angajații demisionează, puteți angaja alții. Dacă pierdeți bani, vă puteți declara falit, puteți găsi alți investitori și puteți să încercați din nou. Dacă pierdeți un transport de materiale, puteți solicita un altul. Dacă ia foc sediul, asigurările vă vor plăti pentru a construi un altul. Dar dacă risipiți timpul, l-ați pierdut pentru totdeauna și nu mai poate fi niciodată înlocuit sau recuperat.

Când ținem un seminar pe tema gestionării timpului, începem de obicei prin a-i întreba pe participanți dacă sunt de acord sau nu cu următoarea afirmație: "Aș putea face mai multe, dacă aș munci mai mult". Majoritatea managerilor sunt de acord. După aceea, le explicăm falsitatea premisei conform căreia munca multă are, în mod necesar, ca urmare rezultate bune în activitatea desfășurată. Munca multă are ca rezultat oboseala; munca făcută în mod inteligent duce la creșterea productivității. Prin urmare, obiectivul gestionării mai bune a timpului nu este acela de a munci *mai mult*, ci de a munci mai *inteligent*.

Listele prezentate în acest capitol au scopul de a vă ajuta să munciți mai inteligent. După ce veți parcurge acest capitol al cărții, veți înțelege importanța stabilirii unor obiective și a planifi-

cării lor, modul în care puteți menține timpul alocat aproape tuturor activităților pe care le desfășurați, cum să-i împiedicați pe cei din jur să vă risipească timpul, cum să țineți sub control amânările, și alte idei interesante pentru a vă asigura că nu se termină ziua înaintea soluționării problemelor pe care vi le-ați propus.

Înainte de a începe să învățați cum să munciți în mod mai inteligent, dorim să vă împărtășim un alt truism referitor la gestionarea timpului. Ați auzit, în mod sigur, expresia "a economisi timp", și o vom folosi și noi mai târziu, pe parcursul capitolului. Dar, într-un anume sens, această expresie este derutantă. Unele resurse pot fi economisite și chiar stocate — nu și timpul. Timpul este un lucru care în mod inevitabil trece și, în mod inevitabil, va trece. În loc să-l stocăm, sau să-l ținem într-un seif, tot ce putem face este să abordăm mai bine modul în care îl cheltuim. Pe scurt, economisim timp, cheltuindu-l cu înțelepciune. Aceasta este prima lecție importantă, referitoare la cum putem munci mai inteligent.

#113
Douăsprezece căi de a economisi timp prin planificare

1. **Stabiliți obiective anuale privind evoluția personală și realizările profesionale.**
   Transformați obiectivele anuale în obiective lunare și în liste "De rezolvat", pe care să le actualizați săptămânal și zilnic. (107)
2. **Alocați 20 de minute, la începutul fiecărei săptămâni, și 10 minute, la începutul fiecărei zile, pentru a planifica programul "De rezolvat".**
   Puneți-vă întrebarea: "Ce voi realiza săptămâna aceasta/astăzi?" Împărțiți obiectivele în trei categorii — A, B și C — în funcție de importanța lor pentru dumneavoastră. Insistați asupra celor din categoria "A". Rezistați tentației de a rezolva prima dată lucrurile mai ușoare. Treceți apoi la obiectivele din categoria "B". Puteți chiar să renunțați la "C"-uri, sau să utilizați o parte din timpul alocat acestora.
3. **Cumpărați-vă sau faceți-vă un calendar adaptat sistemului de planificare propriu.**

Vă va ajuta să puneți în practică sugestiile anterioare. Utilizați-l ca un mijloc de a vă aminti ce obligații aveți și ca un jurnal personal de activitate.

4. **Faceți o diagramă de analiză a timpului pe care îl alocați activităților dumneavoastră.**
Împărțiți ziua în blocuri de câte 15 minute. Notați activitățile principale, pentru fiecare bloc. După ce țineți evidența activităților dumneavoastră timp de aproximativ o săptămână, veți avea o mostră reprezentativă a modului în care vă utilizați timpul. Studiați rezultatele. Stabiliți ce veți face pentru a-l utiliza în mod mai eficient.
5. **Faceți câte un singur lucru o dată.**
Vă ia timp să începeți și să întrerupeți fiecare activitate. Concentrați-vă asupra unei activități, până o terminați. În afară de aceasta, calitatea are de suferit atunci când facem mai multe lucruri în același timp. Ce șanse îi dați unui jucător de rugby care trece cu câte o minge sub fiecare braț?
6. **Nu deschideți corespondența lipsită de importanță.**
Cel puțin 25% din corespondența pe care o primiți poate fi, fără grijă, aruncată la coș, nedeschisă. Rugați-o pe secretară să vă ajute.
7. **Abordați fiecare material o singură dată — niciodată de mai mult de două ori.**
Nu puneți nimic de-o parte, fără a lua o anumită măsură.
8. **Amintiți-vă regula 80/20.**
Puteți obține 80% din rezultate, cu 20% din efortul depus. Alocați cât mai mult timp acestui 20%.
9. **Purtați la dumneavoastră o cartelă de format 3x5 cm.**
Notați pe aceasta tot ce se întâmplă în cursul zilei respective și care trebuie reținut. Însemnați orice vă propuneți și fiecare lucru pe care trebuie să vi-l amintiți.
10. **Luați-vă de lucru sau de citit indiferent unde mergeți.**
Fiți productiv, când alții vă fac să așteptați sau sunteți blocat în trafic.
11. **Stabiliți obiective pentru angajați, astfel încât să poată lucra în absența dumneavoastră.**
Nu le risipiți nici lor timpul. (108)

12. **Încheiați ziua făcând o listă a tuturor sarcinilor importante pentru a doua zi.**
Dimineața, includeți toate aceste sarcini pe lista "De rezolvat".

#114
Treisprezece moduri de protecție împotriva întreruperilor

1. **Puneți un semn pe ușă, pentru a ține la distanță vizitatorii nedoriți, atunci când aveți nevoie de liniște.**
Dar asigurați-vă că subordonații știu când veți fi disponibil. Și luați semnul de pe ușă, atunci când sunteți liber.
2. **Stabiliți o limită de timp pentru fiecare discuție.**
Uitați-vă la ceas, când se apropie termenul. Încheiați discuția, atunci când a sosit momentul.
3. **Întâmpinați vizitatorii nedoriți în afara biroului dumneavoastră și stați de vorbă acolo.**
4. **Așezați-vă în fața unei ferestre în care bate soarele.**
Vizitatorii nu vor sta mult în biroul dumneavoastră.
5. **Acoperiți scaunele din birou cu hârtii.**
În felul acesta, veți părea ocupat, iar vizitatorii vor trebui să stea în picioare, nu așezați confortabil pe scaunele dumneavoastră.
6. **Scoateți scaunele suplimentare din birou.**
7. **Pentru ca o întâlnire să fie scurtă, ridicați-vă și, treptat, conduceți persoana către ușă.**
8. **Nu stimulați o conversație care nu duce nicăieri.**
9. **Poziționați biroul astfel, încât, atunci când ridicați ochii din hârtii să nu priviți pe ușă, în afara camerei.**
Atenția nu vă va fi distrasă de cei care trec prin fața ușii, și care, la rândul lor, ar fi tentați să intre să stea puțin de vorbă.
10. **Dacă nu aveți un minut la dispoziție, și cineva vă solicită "pentru un munit", refuzați-l.**
Eventual, puteți spune și astfel: "Da, ... la 3.30; revino atunci. Și probabil vei avea nevoie de cinci minute, așa că o să mi le rezerv."

11. **Începeți să programați ședințe de 15, 30 și 45 de minute.**
Majoritatea ședințelor de o oră durează atât, pentru că participanții se așteaptă la acest lucru, și umplu timpul alocat.
12. **Rezervați anumite momente ale zilei, pentru rezolvarea unor anumite activități.**
De exemplu, folosiți primele ore ale dimineții pentru activități care nu trebuie să fie întrerupte de telefoanele care știți că vor începe să sune după ora 9.
13. **Când ați încercat toate soluțiile și totul a fost degeaba, găsiți o ascunzătoare.**
Mergeți într-o sală a bibliotecii instituției, sau într-un birou liber, la alt etaj. Spuneți unde sunteți numai celor care trebuie să știe acest lucru.

#115
Nouă sfaturi pentru a petrece mai puțin timp la telefon

1. **Schițați-vă subiectul, înainte de a telefona.**
Începeți conversația prin a descrie subiectul; nu vă abateți de la acesta.
2. **Înaintea unei conversații detaliate, transmiteți un material scris.**
Rapoartele și scrisorile relevante vor trebui să fie studiate înaintea conversației telefonice. Prin fax, puteți transmite materialele necesare aproape simultan cu desfășurarea convorbirii telefonice.
3. **Spuneți vorbăreților care vă telefonează cât timp aveți la dispoziție pentru discuție.**
Amintiți-le când a expirat timpul.
4. **Treceți peste discuțiile introductive, de protocol, cât de repede posibil.**
Treceți la subiect.
5. **Stați în picioare, în timp ce vorbiți.**
Nici n-aveți idee ce efect are soluția aceasta.
6. **Mențineți conversația la subiect.**
Dacă cel care vă sună se abate de la subiect, puneți o întrebare care cere un răspuns concret referitor la ideea principală a discuției.

7. **Încheiați conversația prompt, după ce ați rezolvat problema.**
   Dacă prin discuția telefonică ați rezolvat mai repede ceea ce v-ați propus, rezistați tentației de a umple timpul rămas cu vorbărie.
8. **Dacă e nevoie, închideți.**
   Încheiați în timp ce vorbiți tare, hotărât și cu un "mulțumesc de telefon" amabil.
9. **Delegați-i pe alții să dea telefoane și să răspundă la telefon în locul dumneavoastră.**
   Pericolul într-o astfel de situație este acela că persoana care speră să vă audă, se poate simți dezamăgită sau insultată. Faceți acest lucru în mod selectiv și numai când nu aveți de ales. (9, 33)

#116
Nouă moduri de a consuma mai puțin timp scriind

1. **Scrieți mai puțin; telefonați mai mult.**
2. **Învățați cum să dactilografiați cel puțin 50 de cuvinte pe minut.**
   Introduceți propriile ciorne pe calculator și, apoi, cereți-i secretarei să facă așezarea în pagină și eventualele corecții.
3. **Luați de pe birou orice material care v-ar putea distrage atenția.**
4. **Scrieți în perioada din zi în care aveți cea mai multă energie.**
5. **Gândiți-vă, înainte de a compune.**
6. **Nu exagerați cu verificările, de dragul perfecțiunii.**
   Avantajele unor îmbunătățiri făcute la a treia sau a patra recitire, în general nu justifică efortul suplimentar.
7. **Scrieți răspunsul pe marginea scrisorilor pe care le primiți și trimiteți originalul înapoi expeditorului.**
8. **Faceți o mică pauză, după fiecare oră de lucru.**
9. **Delegați unor subordonați capabili cât mai multe din sarcinile care presupun scrierea unor materiale. (33)**

#117
Zece căi pentru a reduce timpul petrecut în ședințe

1. **Descurajați și întrerupeți ședințele inutile.**
2. **Întocmiți întotdeauna o ordine de zi.**
   Distribuiți-o din timp celor interesați; aduceți câteva exemplare suplimentare la ședință.
3. **Stabiliți o limită de timp.**
   Începeți la ora stabilită. Încheiați înainte sau la ora specificată — niciodată mai târziu.
4. **Invitați la ședință numai pe cei a căror participare este necesară.**
   Plecați de la ședințele unde nu este necesară prezența dumneavoastră.
5. **Puneți scaune mai puțin confortabile în sala de ședințe.**
6. **Începeți ședința, exprimând în termeni clari și concreți ce rezultate se așteaptă.**
   Nu permiteți discuții care nu au legătură cu acestea. (54)
7. **Fiți pregătit pentru ședință; motivați-i și pe ceilalți să facă același lucru.**
8. **Treceți la subiect.**
   Descurajați discuțiile nerelevante, menite să spargă ghiața.
9. **Mențineți un ritm alert al discuției și orientarea la obiect.**
   Determinați-i pe participanți să rezolve problemele în discuție, înainte de a trece la alte subiecte. Încurajați-i să construiască pe ideile prezentate de antevorbitori.
10. **În cazul ședințelor lungi, faceți o pauză de zece minute, după fiecare 90 de minute.**
    Timpul economisit prin eliminarea pauzelor se pierde prin reducerea capacității de atenție și printr-o productivitate diminuată.

#118
Șase recomandări pentru a petrece mai puțin timp citind

1. **Faceți un curs de citire rapidă.**
2. **Cereți-le subordonaților să scrie note de o pagină.** Dați-le un model de astfel de format.
3. **Parcurgeți în diagonală rapoartele, pentru a găsi titlurile principale, propozițiile care se referă la subiect și paragraful de încheiere.**
4. **Abonați-vă la servicii care furnizează rezumate și extrase.**
5. **Eliminați tot ce vă poate distrage în timpul cititului.**
6. **Cumpărați cărți condensate, înregistrate pe casetă.**

#119
Treisprezece moduri de a deveni mai eficient

1. **Nu vă mai pierdeți prima oră din ziua de lucru.** Acea primă cafea, citirea ziarului și amabilitățile schimbate cu colegii sunt cele mai periculoase "exerciții de încălzire" ale activității de afaceri americane.
2. **Odihniți-vă suficient, faceți mișcare și hrăniți-vă bine. Păstrați-vă sănătatea și întăriți-vă forța de rezistență a organismului.**
3. **Observați când aveți randamentul maxim în cursul zilei.**
   Planificați în acea perioadă rezolvarea celor mai grele proiecte. Lucrați la proiecte mai ușoare în perioadele în care aveți un nivel de energie mai scăzut.
4. **Atunci când vă dați seama că nivelul energiei dumneavoastră este în scădere, luați o pauză.**
   Așteptați-vă ca acest lucru să se manifeste zilnic în jurul orei 4 după-amiaza, când scade nivelul zahărului în sânge. Ridicați-vă de la birou, fără a vă mai simți vinovat. Reveniți refăcut, după cincisprezece minute.
5. **Rezervați-vă timp pentru dumneavoastră.**
   Nu lucrați în timpul pauzei de masă.

6. **Delegați competențe, de câte ori este posibil.**
Implicați subordonații în activitatea dumneavoastră cea mai epuizantă. (33)
7. **Lucrați după listele "De rezolvat".**
Bifați punctele pe măsură ce le rezolvați. (113)
8. **Concentrați-vă, în mod periodic, asupra problemelor de perspectivă.**
Dacă vă concentrați numai asupra stingerii incendiilor zilnice, veți consuma prea multă energie pentru clipa prezentă.
9. **Luați-vă concediu, și în acea perioadă să nu lucrați.**
Cu cât munciți mai mult, cu atât mai lungă trebuie să fie vacanța. Patru zile luate o dată și un weekend, din când în când, nu vă vor ajuta să vă reîncărcați bateriile, dacă lucrați intens perioade lungi.
10. **Lăsați-vă de fumat.**
Fumătorul mediu petrece câteva ore pe săptămână cumpărând țigări, căutându-le, oferindu-le celorlalți, aprinzându-le, scuturând scrumul, fumând fără să facă nimic altceva, stingându-le și golind scrumierele.
11. **Nu vă mai pierdeți lucrurile.**
Puteți economisi câteva ore în fiecare lună, hotărându-vă să nu mai risipiți unele lucruri personale, care se rătăcesc de obicei, ca de exemplu pixurile, cheile, calculatoarele și ochelarii.
12. **În cursul zilei, puneți-vă întrebarea: "Care este cea mai bună utilizare pe care o pot da timpului pe care îl am la dispoziție în acest moment?"**
Pe măsură ce ziua e pe sfârșite, concentrați-vă asupra acelor treburi pe care nu vă puteți permite să le lăsați neterminate. Ideea este să fii suficient de disciplinat pentru a face acest lucru, chiar când ești cufundat în activitatea pe care o desfășori în momentul respectiv.
13. **Planificați-vă, când e posibil, astfel activitatea, încât să terminați ceea ce aveți de făcut, atunci când se încheie ziua de lucru.**
Luați-vă de lucru acasă numai în mod excepțional, nu faceți din aceasta un obicei. Instituția dumneavoastră are nevoie de o persoană echilibrată, cu o viață personală satisfăcătoare. În prezent, tot mai multe instituții îi descurajează pe "maniacii muncii".

#120
Opt idei pentru a evita amânările

1. **Faceți public termenul pe care vi l-ați propus.**
   Spuneți celor din jur când veți termina lucrarea respectivă.
2. **Alternați sarcinile neplăcute, cu cele plăcute.**
   Variați tipul activităților desfășurate în cursul unei zile.
3. **Recompensați-vă când ați reușit ceva mai dificil.**
   De exemplu, hotărâți să vă luați o zi liberă, anunțând că sunteți bolnav, dacă nu aveți altă soluție, atunci când, în sfârșit, ați terminat o lucrare grea.
4. **Concentrați-vă asupra propriului interes când duceți la bun sfârșit o lucrare.**
   Ce veți câștiga din faptul că ați făcut-o? Măcar ați reușit să scurtați lista de probleme cu un punct.
5. **Nu vă frământați în legătură cu terminarea lucrării.**
   În primul rând, apucați-vă de treabă.
6. **Faceți lucrurile cele mai grele atunci când aveți cea mai multă energie.**
   Nu faceți lucruri ușoare în perioadele productive.
7. **Alocați perioade de timp determinate pentru sarcinile pe care aveți tendința să le amânați.**
   De exemplu, de la ora 1.00 până la ora 2.00 în fiecare zi, fără greș, lucrați la raportul acela pe care l-ați tot dat de-o parte.
8. **Nu vă faceți griji și să nu vă simțiți vinovat pentru că nu ați făcut un anume lucru.**
   Opriți-vă îngrijorarea și apucați-vă de treabă. Gândiți-vă la ce ați învățat citind această carte și faceți acest lucru *acum*.

XIII

Asigurați-vă succesul

Poate ați aflat unele lucruri despre profilul personalității dumneavoastră dintr-un test din cadrul procesului de evaluare pentru angajare, sau pentru o eventuală promovare. Sunteți motivat, sau aveți nevoie să fiți motivat de alții? Vă place să lucrați la probleme ambigue, nestructurate, sau le preferați pe cele clar definite? Vă place să lucrați singur, sau preferați lucrul în echipă? Vă face plăcere să abordați probleme tactice, detaliate, sau preferați problemele strategice, de interes general? Acestea sunt numai câteva dintre preferințele pe care testele de personalitate încearcă să le schițeze.

Psihologii ne spun că mai există și o altă întrebare care furnizează managerilor informații semnificative referitoare la personalitatea anagajatului: Credeți că aveți control asupra propriei sorți și vă puteți modela destinul sau credeți că sunteți la bunul plac al unor forțe exterioare persoanei dumneavoastră?

Oamenii care cred că își pot modela destinul au o atitudine pozitivă și activă față de cariera lor. Dacă considerați că vă puteți influența evoluția carierei, o veți aborda ca pe orice problemă de management. O analizați, stabiliți obiectivele, întocmiți și puneți în aplicare planuri, iar la sfârșit evaluați rezultatele, în raport cu obiectivele stabilite.

Cei care cred că nu au un control asupra carierei lor sau că sunt la bunul plac al destinului, au o abordare defensivă față de evoluția lor profesională. Ei nu recurg la planificarea carierei, pe care o percep adesea ca o activitate inutilă. Ei cred că ce le este dat le este scris pe frunte, și că orice încercare de a schimba lucrurile nu e decât pierdere de timp. Aceștia sunt cei care, mai târziu, privind în urmă, se lamentează: "Dacă aș fi avut..."

Listele din prezentul capitol sunt întocmite plecând de la premisa că putem să ne facem planuri pentru a avansa pe scara ierarhică și pentru a avea succes în carieră. Există măsuri pe care le putem lua pentru a mări probabilitatea ca obiectivele personale să se realizeze. Observați că am spus "probabilitatea" și nu

"garanția". Nimeni nu poate garanta că vă veți atinge scopul. A întinde mâna ca să iei "aurul" nu înseamnă, în mod obligatoriu, că îl veți și obține, dar înseamnă, în mod sigur, că cel puțin ești în cursă.

Fiecare dintre următoarele liste vă ajută să vă îmbunătățiți imaginea personală, să vă ameliorați stilul și, mai important decât orice, să vă măriți influența asupra celorlalți. Ideile oferite de prezentul capitol vă furnizează rafinamentul necesar pentru a excela în ducerea la bun sfârșit a răspunderilor dumneavoastră și pentru a vă distinge dintre omologii dumneavoastră.

#121
Treisprezece componente ale unei prime impresii pozitive

1. **Îmbrăcați-vă bine și conform așteptărilor celeilalte persoane.**
   Purtați ceea ce persoana respectivă va considera ca fiind potrivit situației. (122)
2. **Zâmbiți, atunci când vedeți persoana respectivă.**
   Zâmbetul să fie adresat special acelei persoane.
3. **Stabiliți și mențineți contactul cu privirea interlocutorului.**
   Priviți către persoana respectivă, nu în jos sau într-o parte, în timp ce vorbiți. Dar, în orice caz, nu vă uitați fix.
4. **Fiți primul care salută și care întinde mâna.**
   Strângeți mâna cu fermitate — nu întindeți o mână moale și nici nu frângeți oasele.
5. **Formulați un salut sincer.**
   Gândiți-vă la o variantă a tradiționalului și adesea nesincerului "Ce mai faceți?" Spuneți eventual: "Îmi face plăcere să vă văd".
6. **Folosiți numele interlocutorului.**
   Pronunțați-l cu fermitate și cu un ton pozitiv. Asigurați-vă că îl pronunțați corect. (123)
7. **Nu vorbiți prea tare sau prea încet.**
   Faptul că vorbiți șoptit poate fi interpretat ca un semn de slăbiciune. Pe de altă parte, unii consideră că a vorbi prea tare este un semn de nepoliteță.

8. **Dacă sunteți gazdă, faceți gesturile de ospitalitate obișnuite, de exemplu oferiți cafea și băuturi răcoritoare.**
   Dacă invitatul aparține altei culturi, aflați din timp care sunt gesturile așteptate de la o gazdă ospitalieră.
9. **Dacă întâlnirea se desfășoară în biroul dumneavoastră, întâmpinați invitatul la ușă.**
   Sau chiar mai bine, așteptați persoana în afara biroului și conduceți-o până în biroul dumneavoastră.
10. **Dacă sunteți invitatul, observați comportamentul gazdei și al celorlalți.**
    Respectați tradițiile locale.
11. **Pregătiți-vă, informându-vă în legătură cu persoana respectivă și despre compania pe care o conduce.**
    Folosiți aceste date în cursul conversației cu persoana respectivă.
12. **Respectați regulile de politețe și etichetă.**
    Mai ales, nu întrerupeți interlocutorul. Dacă nu sunteți sigur pe dumneavoastră, cumpărați-vă una dintre cărțile nou apărute, referitoare la eticheta în afaceri.
13. **Ascultați mai mult, vorbiți mai puțin.**
    Veți fi considerat inteligent, respectuos, atent. Totuși, dacă cealaltă persoană este un bun ascultător, și dorește ca dumneavoastră să vorbiți, faceți-i această plăcere. (5)

#122
Unsprezece idei în ceea ce privește aspectul exterior

1. **Folosiți ca model un superior ierarhic, pe care îl admirați.**
   Îmbrăcați-vă corespunzător postului pe care doriți să-l ocupați.
2. **Evitați îmbrăcămintea ultra modernă.**
   Cumpărați astăzi, pentru mâine.
3. **Alegeți materiale care arată bine și care sunt durabile.**
   Alegeți bijuterii și accesorii discrete.

4. **Priviți-vă imaginea, din cap până în picioare, în oglindă.**
   Faceți lucrul acesta cel puțin de trei ori pe zi: la începutul zilei, la mijlocul zilei și la sfârșitul zilei.
5. **Asortați culorile, materialele și pantofii.**
   Cereți sfatul unui specialist.
6. **Observați cum se îmbracă celelalte persoane.**
   Faceți o notă mentală referitoare la genul de haine care v-ar veni bine și la genul care nu vi s-ar potrivi.
7. **Curățați-vă hainele și pantofii în mod regulat.**
   Nici nu vă închipuiți cât de mulți oameni fac judecăți profunde referitoare la ceilalți în funcție de stilul pantofilor și de modul cum sunt întreținuți.
8. **Cumpărați-vă un ghid bun de vestimentație și stil.**
   Vi le recomandăm pe cele scrise de Doris Pooser: pentru bărbați *Successful Style*, și pentru femei, *Always in Style*.
9. **Ocupați-vă de igiena personală.**
   Fiți absolut sigur că sunteți curat, arătați curat, și mirosiți a curat.
10. **Fiți atent la ce spun cei din jur despre aspectul dumneavoastră.**
    Cereți impresia unui coleg în care aveți încredere.
11. **Dacă șeful sau clientul va merge cu mașina dumneavoastră, verificați dacă este curată.**

#123
Șase etape de parcurs pentru a reține figura și numele unei persoane

1. **Priviți cu atenție figura persoanei pentru a observa o trăsătură deosebită.**
   Scopul este ca ochii să vă fie atrași de această trăsătură atunci când priviți persoana data următoare. Printre aceste trăsături caracteristice se numără: o aluniță, dimensiunea și forma nasului, riduri și forma buzelor.
2. **Când vă este prezentată persoana respectivă, fiți atent la nume.**
   Acordați acestui lucru mai multă atenție decât oricăror alte cuvinte rostite cu acea ocazie. (5)

3. **Asociați imediat numele persoanei cu un obiect care să reprezinte o imagine mentală pregnantă.**
4. **Repetați numele întreg al persoanei, când se fac prezentările.**
   "Bună ziua, Doamnă Karla Hutton." Nu vă simțiți obligat să spuneți: "Bucuros de cunoștință." Astfel de formule vă împiedică să vă concentrați asupra numelui persoanei.
5. **Când repetați numele, folosiți-vă imaginația pentru a face o asociere între obiectul respectiv și trăsătura facială caracteristică.**
   Cu cât este mai absurdă, mai îndrăzneață, mai vie asociația, cu atât vă va fi mai ușor să vedeți obiectul — și să rețineți numele — când veți privi figura interlocutorului data următoare.
6. **După întâlnire, gândiți-vă la persoana respectivă de câteva ori, pentru a fixa asocierea pe care ați făcut-o cu figura sa.**
   Această fixare vă va ajuta să nu uitați. Cu cât faceți acest lucru mai des, cu atât imaginea mentală pe care v-ați creat-o va fi mai clară, și cu atât mai rar se va întâmpla să uitați numele persoanei.

#124
Unsprezece întrebări referitoare la promovabilitatea dumneavoastră

1. **Cum a fost ultima evaluare scrisă a rezultatelor activității dumneavoastră.**
   Realizările dumneavoastră se regăsesc în aceasta? Aveți un dosar care ar impresiona o comisie de verificare sau un superior?
2. **Șeful vă ia pe dumneavoastră, sau mai curând lucrările dumneavoastră la ședințe?**
   Sunteți scos în evidență în fața celorlalți sau șeful vă ține în umbră? Dacă șeful dumneavoastră prezintă întotdeauna lucrările și nu vă lasă niciodată să o faceți dumneavoastră, poate fi un semnal de lipsă de încredere.
3. **Șeful dumneavoastră are încredere în propria capacitate?**
   Subordonații competenți sunt temuți sau apreciați? Vă poate recomanda superiorilor, fără a se teme pentru propria poziție?

4. **Șeful are încredere în dumneavoastră?**
Angajații ale căror lucrări sunt permanent verificate de superior — indiferent pentru care motiv — nu se găsesc în general în fruntea listei de promovare. Dacă desfășurați o activitate relativ independentă sau dacă vi se lasă mână liberă în luarea deciziilor, este un semn bun de apreciere.
5. **Cel care vă va înlocui este pregătit?**
Poate că nu este un lucru corect, dar, de multe ori, promovările sunt amânate pentru că nu se găsește o persoană capabilă să preia atribuțiile celui care urmează să avanseze pe scara ierarhică. Înconjurați-vă de subordonați competenți. (32, 95)
6. **Câți ani ați ocupat funcția actuală?**
Dacă experiența dumneavoastră se situează sub medie pentru categoria de funcție pe care o ocupați în cadrul instituției, se poate aprecia că este necesar să mai lucrați o perioadă în același post. Dar nici o perioadă prea îndelungată în aceeași funcție nu este un semn bun. În unele instituții există o fereastră pentru oportunitățile de promovare, care se luminează atunci când "ai plătit tributul", dar începe să se întunece, atunci când anii petrecuți într-o funcție devin prea numeroși.
7. **În raport cu colegii, cum vă situați din punctul de vedere al vârstei?**
În general, dacă nu ați reușit până la vârsta de..... (completați spațiul în funcție de domeniul de activitate/profesie/instituție), nu veți mai reuși nici de acum încolo. Dacă majoritatea celor care se află la nivelul dumneavoastră ierarhic, în cadrul instituției, sunt mai tineri decât dumneavoastră, promovarea e mai puțin decât probabilă.
8. **Ce salariu aveți în raport cu colegii?**
Salariul poate fi un indicator cu două fețe al promovabilității. Dacă primiți mai puțin decât omologii dumneavoastră acest lucru poate însemna că sunteți mai puțin apreciat de către conducere. Dacă primiți cu mult mai mult decât aceștia, o promovare care vă poate mări și mai mult salariul, le poate displace superiorilor.
9. **Participați la programele de pregătire și perfecționare în aceeași măsură cu ceilalți?**
Dacă mergeți la conferințe și la programe de pregătire managerială mai des decât colegii dumneavoastră nu se datorează, probabil, faptului că șeful dumneavoastră consideră că aveți

mai multă nevoie de ajutor decât ceilalți. A fi ales să participi la astfel de manifestări este o recompensă pentru rezultatele bune obținute, un vot de încredere și o perspectivă de promovare. (126, 127)

10. **Cât de bine sunteți cunoscut în cadrul și în afara instituției?**
Nu este vorba despre ce anume știți, nici pe cine cunoașteți — important este cine vă cunoaște pe dumneavoastră. Cu cât sunt mai mulți cei care vă cunosc realizările și reputația pentru rezultatele deosebite în activitate, cu atât mai mare este șansa de a fi "descoperit". (128)

11. **Cât de puternic este șeful dumneavoastră?**
Aveți un șef slab, fără un cuvânt de spus în cadrul instituției? Probabil n-aveți nici o șansă, dacă nu este înlocuit. Din contra, un șef puternic, cu audiență la conducere, vă poate reprezenta corespunzător la toate nivelurile ierarhice și vă poate susține numele și realizările în fața celor de care depinde avansarea dumneavoastră. (135)

#125
Paisprezece recomandări pentru întocmirea unui curriculum vitae

1. **Trebuie să fie scurt și explicit.**
Nu scrieți o autobiografie; rezumați punctele principale ale activității dumneavoastră profesionale. Scrieți ceea ce este cel mai important să știe cel care-l citește. Prezentați-vă realizările și experiența într-un număr redus de cuvinte. Folosiți propoziții scurte. Să fie un text concis. Întocmiți o versiune de o pagină, pentru cazurile în care concizia va fi apreciată, și o versiune mai lungă (2-3 pagini), atunci când sunt necesare mai multe detalii.

2. **Trebuie să aibă un aspect atrăgător.**
În momentul în care cel care face recrutarea candidaților îl vede, trebuie să primească următorul mesaj: "Reprezint un profesionist". Folosiți hârtie de scris standard, A4, de bună calitate, de culoare albă, sau o culoare discretă, pastel. Dactilografiați-l sau tipăriți-l pe o imprimantă laser. Cerneala neagră este cea mai potrivită în astfel de situații. Nu abuzați

de fonte speciale sau artificii grafice, pentru a îmbunătăți aspectul.

3. **Nu atașați o carte de vizită sau o fotografie.**
Acest lucru vă face să păreți pretențios.

4. **Centrați numele, adresa și telefonul în partea de sus a paginii.**
În acest mod, curriculum vitae prezentat de dumneavoastră va ieși în evidență dintre altele. Alte date personale, ca de exemplu vârsta, situația familială, caracteristici fizice, numărul asigurării sociale, religia și cetățenia se menționează în rare cazuri. Acestea, de multe ori mai mult strică decât vă ajută.

5. **Scrieți o scurtă notă, referitoare la obiectivul carierei dumneavoastră.**
Spuneți-i celui care face recrutarea candidaților, în cel mult trei propoziții, ce tip de activitate și instituție vă interesează. "Doresc să lucrez în domeniul pregătirii și dezvoltării resurselor umane, în cadrul unei firme de producție în plină dezvoltare." Dacă puteți fi mai precis: "Doresc să pregătesc directori din eșalonul doi, în domeniul activității de conducere, în cadrul unei firme de producție în plină dezvoltare", veți dovedi că sunteți mai sigur pe ceea ce doriți. Dezavantajul, în această ultimă situație este că s-ar putea să închideți o ușă pe care ați fi putut avea ocazia să intrați.

6. **Capitolele din curriculum vitae trebuie să fie dezvoltate în funcție de temele standard:**
A. Studii*
B. Cursuri speciale
C. Domenii de interes profesional
D. Limbi străine
E. Experiență*
F. Deprinderi și realizări
G. Publicații și conferințe
H. Distincții și premii
I. Asociații profesionale
J. Date personale
K. Referințe
Cele în dreptul cărora se află un asterisc sunt cele mai importante. Includeți și altele numai în măsura în care reprezintă un punct forte al dumneavoastră și instituția căreia îi adresați curriculum vitae le apreciază. Limitați-vă la cinci până la opt

teme, organizate astfel încât să scoată în evidență calitățile și să estompeze punctele slabe.

7. **La capitolul "Studii", enumerați diplomele, instituțiile și perioadele de studiu, menționând întâi cea mai recentă școală (cea mai importantă diplomă).**
În anumite cazuri, e recomandabil să menționați toate cursurile care sunt relevante în mod deosebit pentru postul pe care îl aveți în vedere. În general, descrieți numai activitatea prin care ați obținut o diplomă, un certificat, sau o acreditare profesională. Nu ezitați să menționați o diplomă obținută în urma participării la cursuri de artă pentru amatori. Este din ce în ce mai evident că directorii din ziua de azi trebuie să aibă o personalitate complexă pentru a fi eficienți.

8. **La capitolul "Experiență", enumerați instituțiile în care ați lucrat, funcțiile avute și data angajării în ordine cronologică.**
Menționați orice funcție relevantă pentru obiectivul carierei dumneavoastră, chiar dacă a fost jumătate de normă sau voluntariat. Menționați orice progres de la o funcție de importanță mai mică la una care presupune un grad de răspundere mai ridicat. Puteți eventul să menționați cele mai importante realizări în cadrul fiecărei activități desfășurate, în loc să aveți un capitol separat "Deprinderi și realizări". Dacă există perioade de șomaj care vă fac să vă simțiți jenat, nu le scoateți în evidență menționând datele exacte (inclusiv luna) în dreptul fiecărei funcții.

9. **La capitolul "Deprinderi și realizări", menționați rezultatele specifice, cuantificabile, relevante pentru obiectivele carierei dumneavoastră.**
Descrieți realizările, folosind cuvinte dinamice, ca de exemplu: *proiectat, condus, redus, simplificat, stabilit.* Scoateți în evidență ceea ce ați realizat, nu ceea ce aveți posibilitatea să realizați. În loc să spuneți: "Pot administra eficient un buget", spuneți: "Reducând bugetul cu 10%, prin reducerea numărului angajaților, am realizat o creștere a productivității cu 15%". Enumerați realizările referitoare la toate funcțiile menționate la capitolul "Experiență".

10. **Dacă ați scris articole sau ați ținut prelegeri, includeți un capitol intitulat "Publicații și conferințe".**

Calitățile de comunicare sunt destul de rar întâlnite în lumea afacerilor. Cei care fac recrutarea personalului sunt impresionați atunci când întâlnesc candidați care dovedesc că au aceste calități.

11. **Dacă hotărâți să nu includeți un capitol de referințe, nu scrieți: "Pot prezenta o listă de referințe, la solicitarea dumneavoastră".**
Potențialii dumneavoastră superiori n-au nevoie să li se spună că vă pot cere referințe. Dacă veți prezenta o listă de nume, verificați dacă numerele de telefon și adresele sunt la zi. Nu menționați o persoană înainte de a o întreba: "Sunteți de acord să-mi dați o recomandare pozitivă, pentru un post în domeniul...?" Nu menționați o persoană care v-ar face un deserviciu, aducându-vă laude neconvingătoare.

12. **Scrieți cel puțin două curriculum vitae.**
Scrieți unul tradițional, folosind ideile prezentate anterior și unul "original", care să reflecte stilul dumneavoastră personal. Schimbați ordinea temelor, lăudați-vă, alegeți o hârtie de culoare țipătoare, dactilografiați-l pe o mașină de scris veche, includeți date neașteptate, sau orice altceva vă trece prin cap. Folosiți această versiune atunci când instinctul vă spune că acest model va atrage atenția. Testați efectul, și încercați să vedeți care este rezultatul. Întocmiți versiuni diferite ale curriculum vitae pentru diferite domenii, diferite zone ale țării sau alte contexte.

13. **Rugați două persoane să citească versiunea finală.**
Nu vă pierdeți timpul cu cei care nu au calitățile necesare verificării unui astfel de material sau care nu au simț critic. Nu trimiteți niciodată un curriculum vitae care are greșeli de dactilo sau de ortografie, sau din care se degajă un ton pe care nu ați dori să-l aibă.

14. **Scrieți o scrisoare de introducere.**
Nu trimiteți niciodată un *curriculum vitae* fără o scurtă scrisoare de introducere. Adresați-o persoanei care doriți să o citească. Menționați că doriți o schimbare, de ce și când. Nu introduceți propoziții negative în scrisoare. Încheiați scrisoarea spunând ce doriți să facă adresantul: "Sunt la dispoziția dumneavoastră pentru un interviu, la o dată pe care o veți stabili".

#126
Șapte sugestii pentru selectarea acelor programe de pregătire care vă vor mări eficiența

1. **Stabiliți avantaje specifice domeniului dumneavoastră de activitate, de care veți beneficia personal, precum și cei din subordinea dumneavoastră.**
   Mergeți dincolo de obiectivele declarate ale cursului și analizați beneficiile specificate în program. Este ceea ce vă trebuie?
2. **Vorbiți cu colegi de încredere care au urmat acest curs.**
   Au dobândit cunoștințe importante, pe care le aplică în activitatea pe care o desfășoară?
3. **Vorbiți personal cu cel care va ține cursul.**
   Încercați să aflați modul de abordare a problemei. Credeți că v-ar face plăcere să-l ascultați vorbind, pe parcursul întregului program de pregătire?
4. **Verificați competența organizației care sponsorizează programul și a persoanei care îl coordonează.**
   Care este reputația acestora în domeniu?(100)
5. **Evitați cursurile care promit prea mult.**
   Pretind oferirea unor avantaje pe care nu au cum să le asigure?
6. **Întrebați câți participanți vor avea.**
   Seminarele la care participă mai mult de 50 de persoane nu asigură, de regulă, posibilitatea de a pune întrebări și alte modalități de schimb de idei între cursanți și lector. Acest lucru se întâmplă de obicei atunci când taxa pentru curs este mică.
7. **Analizați costul unui curs specializat.**
   Dacă intenționați să trimiteți câțiva participanți la un seminar, ar putea fi mai eficient să invitați lectorul la sediul instituției dumneavoastră, unde vor putea participa mai mulți angajați, în schimbul unei sume nesemnificative.

#127
Douăsprezece etape ale procesului de traducere a cunoștințelor dobândite în rezultate profesionale mai bune

1. **Alegeți programul de pregătire corespunzător.** (125)
2. **Aflați cât mai multe date referitoare la program, înainte de a vă înscrie.**
   Citiți o carte scrisă de lectorul care ține cursul, vorbiți cu cei care au asistat la cursul respectiv, solicitați în scris date și documentație suplimentare. Important este să începeți să vă gândiți — și poate chiar să începeți să folosiți concepte care vă vor fi prezentate în cursul programului de pregătire, înaintea începerii cursului.
3. **Stabiliți obiective.**
   Întocmiți o listă cu trei până la șase obiective generale, asupra cărora să vă concentrați în evaluarea potențialei experiențe de curs. Aceste obiective vor trebui să fie orientate către dobândirea de cunoștințe, îmbunătățirea calității activității desfășurate, creșterea nivelului vânzărilor, reducerea costurilor sau mărirea profitului.
4. **Mergeți la curs mai devreme; faceți cunoștință cu lectorul.**
   Comunicați-i interesul dumneavoastră pentru programul respectiv. Captați-i interesul pentru persoana dumneavoastră.
5. **Așezați-vă în față.**
   Veți fi mai implicat în desfășurarea discuțiilor și veți auzi mai bine.
6. **Puneți întrebări și faceți comentarii.**
   Vă veți angrena în subiectul respectiv și direcția adoptată de lector va reflecta interesul dumneavoastră în măsură mai mare. Veniți la curs știind exact care sunt întrebările la care așteptați răspunsuri.
7. **Lăsați sarcinile de serviciu pe mâini bune.**
   O dată început cursul, concentrați-vă asupra acestuia, nu asupra problemelor pe care le-ați lăsat în urmă.
8. **Nu sunați la serviciu; spuneți-le să nu vă telefoneze nici ei.**

Înșelați și instituția în care lucrați, și pe dumneavoastră înșivă dacă încercați să rezolvați problemele de serviciu în timp ce urmați cursuri de pregătire. Chiar și serile trebuie să fie libere, pentru a putea reflecta asupra celor învățate la curs.

9. **Gândiți-vă la ceea ce învățați, mai curând decât să luați notițe.**
   Notițele vor fi utile, dar nu trebuie să vă împiedice să ascultați și să învățați. Nu vă întoarceți acasă cu volume întregi de documentație. Notați numai ideile asupra cărora vreți să insistați. Scopul este să vă mobilați mintea, nu biblioteca. (5)
10. **Consultați-vă cu colegii, în timpul liber.**
    Uneori aveți de câștigat și dumneavoastră și instituția în urma discuțiilor avute în pauză și la masă, la fel de mult ca și în cursul programului de pregătire propriu-zis. (129)
11. **Scrieți un plan de acțiune personal, referitor la ce veți face în viitor, în alt mod, ca urmare a participării la cursul respectiv.**
    Considerați că aveți obligația să transpuneți în practică cele învățate. (106)
12. **Când reveniți la serviciu, împărtășiți subordonaților, omologilor și superiorilor dumneavoastră noile cunoștințe dobândite.**
    Așteptați-vă la un anumit grad de rezistență, neîncredere și neînțelegere; procedați cu tact și atenție. Formulați în scris cele mai importante informații pe care doriți să le împărtășiți. Eventual, întocmiți un raport de trei pagini, care să aibă la bază planul de acțiune și observațiile dumneavoastră, și pe care să-l transmiteți "tuturor celor interesați".

#128
Zece etape ale procesului de a vă face remarcat în instituția în care lucrați

1. **Depășiți-l pe rivalul dumneavoastră.**
   Tot ceea ce faceți în cadrul instituției, faceți la timp, în conformitate cu cerințele instituției și încadrându-vă în bugetul în vigoare. Să fiți mândru de ceea ce faceți.
2. **Convingeți-l pe șef să vă ia cu el la ședințele cu omologii săi. Stabiliți contacte vizuale și adre-**

saţi-vă lor, dacă e posibil, dar nu fiţi insistent sau obositor.

3. **Oferiţi-vă să participaţi la proiecte care vă aduc în atenţia generală.**
   Acestea sunt, în acelaşi timp, şi cele cu cel mai mare risc de nereuşită. Dar riscul merită să fie asumat.
4. **Implicaţi-vă în acţiuni filantropice în cadrul instituţiei.**
   Implicaţi-vă în domenii favorite ale conducerii, ca de exemplu, cercetaşi, ecologie, cămine de bătrâni, şi altele.
5. **Aflaţi ce se petrece în alte departamente.**
   Cunoaşterea principalelor proiecte din afara departamentului în care lucraţi trebuie să fie o prioritate pentru dumneavoastră. Asiguraţi-vă că activitatea departamentului dumneavoastră sprijină şi completează aceste proiecte.
6. **Reţineţi numele principalilor directori.**
   Adresaţi-le salutul, pronunţându-le numele, atunci când îi întâlniţi la bufet, în parcare sau pe hol. (123)
7. **Aflaţi care sunt sforile politice în cadrul instituţiei.**
   Cine are sub control reţeaua de comunicare prin "telefonul fără fir"? Cine sunt liderii de opinie, în fiecare departament? Cum obţin succese cei care lucrează în aceste departamente?
8. **Scrieţi articole pentru revista instituţiei.**
   Chiar dacă subiectul se referă numai la hobby-uri, este posibil ca un funcţionar superior să citească articolul şi să se identifice cu preocupările sau cu punctul dumneavoastră de vedere. (27, 28)
9. **Numele dumneavoastră trebuie să se regăsească în rapoartele generale ale instituţiei.**
   De fiecare dată când publicaţi un raport, acordaţi credit tuturor, mai ales dumneavoastră.
10. **Îmbunătăţiţi-vă calităţile de orator.**
    Găsiţi o ocazie de a încânta conducerea cu aceste calităţi. (11-26)

#129
Douăsprezece strategii pentru lărgirea cercului de cunoștințe

1. **Adunați cărți de vizită, oferiți-le pe ale dumneavoastră.**
2. **Scrieți o notă pe spatele fiecăreia.**
   În felul acesta, vă veți aminti unde și când ați cunoscut persoana respectivă și ce este important să rețineți în legătură cu ea.
3. **Citiți publicațiile de specialitate în domeniul dumneavoastră de activitate.**
   Observați ce locuri de muncă există în domeniul dumneavoastră de activitate. Care sunt principalele nume de instituții care apar în publicația respectivă?
4. **Încercați să participați la o expoziție sau conferință pe teme profesionale, cel puțin o dată pe an.**
   Faceți cunoștință cu cât mai multe persoane.
5. **Scrieți câte o notă personală colegilor care s-au remarcat.**
6. **Implicați-vă în activitatea grupurilor civice sau profesionale.**
7. **Participați la activitatea comitetelor și a grupelor speciale de lucru.**
   Mai ales la activitatea celor care sunt în atenția conducerii.
8. **Luați masa cu colegii, în afara instituției, cel puțin o dată pe lună.**
9. **Dacă sunteți director de personal, stabiliți legături cu un director executiv, și invers.**
10. **Agenda personală de telefoane și lista cu adrese trebuie să fie la zi.**
11. **Atunci când schimbați serviciul, anunțați pe toată lumea.**
12. **Stabiliți relații bune cu editorul revistei instituției.**
    Vi se vor publica frecvent articolele și vi se va menționa numele în această publicație.

XIV

Abordați în mod activ relația cu șeful dumneavoastră

Caricaturile reprezintă un mijloc puternic și dinamic de comunicare. Prin umorul care le caracterizează, scot în evidență slăbiciunile, ipocriziile, micile necazuri și ambițiile noastre, pe care le recunoaștem cu toții în aceste caricaturi, dar nu suntem dispuși să le discutăm. Ele reprezintă "un mod de defulare al societății" — un mod prudent de a scoate la iveală nemulțumiri, pe care, altfel, le-am ascunde.

Răsfoiți câteva reviste de succes sau cotidiane, și veți constata prezența, în paginile acestora, a unui număr semnificativ de caricaturi, care au ca subiect relația șef-subordonat. S-ar zice că mulți dintre caricaturiștii americani ne dau posibilitatea de a ne descărca de frustrarea pe care ne-o produc șefii, prin râs — o eliberare mult mai prudentă decât cea pe care mulți dintre noi și-o visează.

Motivul pentru care frustrarea în legătură cu șefii noștri este un subiect atât de fierbinte pentru caricaturiști este ușor de înțeles. În afara părinților și a soților, probabil nu mai există o altă relație între adulți care să aibă potențialul de a-ți face viața de zi cu zi, fie raiul pe pământ, fie un infern.

Cine este persoana cea mai importantă în determinarea promovării dumneavoastră? Șeful dumneavoastră. Cine are controlul asupra creșterilor salariale și asupra primelor dumneavoastră? Același șef. Cine are autoritatea de a vă da sarcini care să vă dezvolte calitățile și autorespectul, sau, dimpotrivă, sarcini care să vă dezumanizeze și să vă transforme într-un robot? Același șef. Care este potențiala cauză majoră a unor boli psihosomatice? Tot șeful.

Zi de zi, șeful dumneavoastră vă influențează în mod direct cariera și nivelul veniturilor și, astfel, are un efect indirect asupra reprezentării dumneavoastră în general. Pe scurt, șefii au potențialul de a ne face viața mai frumoasă, sau de a ne îmbolnăvi.

Experiența noastră de experți ne convinge că șefii care își descurajează subalternii sunt mai numeroși decât cei care îi ajută să progreseze. Suntem de asemenea convinși că subordonații au influență mult mai mare asupra relației cu șefii lor, decât își închipuie de obicei.

În mod invariabil, unul dintre participanții la seminariile noastre, spune ceva de genul acesta: "Într-adevăr, e nemaipomenit, dar cel care trebuie neapărat să audă acest lucru nu se află printre noi, în sala de curs. Ar trebui să țineți cursul acesta pentru șeful meu."

Răspunsul nostru este rapid și direct: "În momentul de față, în sală sunteți dumneavoastră. Nu vă mai gândiți să-l faceți pe șef să se schimbe. Preocupați-vă să vă schimbați dumneavoastră și modul în care vă raportați la șeful dumneavoastră și atunci s-ar putea să descoperiți că șeful dumneavoastră s-a schimbat."

Vă dăm și dumneavoastră același sfat. Nu vă îngrijorați de faptul că șeful dumneavoastră nu a citit această carte (deși, noi credem că toți șefii ar trebui s-o citească). Nu-l puteți influența sau determina să se schimbe pe șeful dumneavoastră. E inutil chiar să încercați. Singura persoană pe care o puteți schimba sunteți dumneavoastră. Singura latură a relației cu șeful dumneavoastră pe care o puteți schimba este cea care depinde de dumneavoastră. Dar în momentul în care ați schimbat modul în care vă raportați la șeful dumneavoastră, veți descoperi că șeful dumneavoastră s-a schimbat.

Nu aveți de ce să fiți la bunul plac al unei persoane pe care o descrieți ca rezultatul unei încrucișări între Attila și J.R. Ewing. Șefii nu sunt meniți să fie niște despoți autocrați; și chiar sunt surprinși, adesea, când descoperă că sunt percepuți ca atare. Iar subordonații nu trebuie să aibă destinul unei moluște umile.

Studiați listele și începeți să vă raportați la șeful dumneavoastră în mod diferit. Și după ce veți reuși, o să descoperiți că atunci când veți vedea o caricatură care descrie "tragedia" relației șef-subordonat, veți râde pentru că are umor și nu pentru că se potrivește cu situația dumneavoastră.

#130
Paisprezece recomandări pentru a-l face fericit pe orice șef

1. **Faceți foarte bine tot ceea ce faceți.**
   Asigurați-vă că tot ceea ce faceți este realizat la timp, se încadrează în buget, este conform cerințelor și este realizat cu orgoliul lucrului bine făcut.
2. **Fiți un conducător eficient.**
   Faceți-i pe cei din subordinea dumneavoastră să fie mulțumiți, să fie productivi și să nu-l încurce pe șeful dumneavoastră. (31-42)
3. **Realizați economii la nivelul departamentului în care lucrați.**
   Fiecare șef, la fiecare nivel, are obligația constantă de a conserva resursele. Contribuția dumneavoastră la reducerea cheltuielilor va fi remarcată.
4. **Aduceți câștiguri departamentului în care lucrați.**
   Sunteți probabil mai în măsură decât oricine să observați o potențială sursă de venit neexploatată, în sectorul dumneavoastră din cadrul instituției. Faceți o propunere realizabilă pentru exploatarea acelui potențial și șeful dumneavoastră vă va fi recunoscător pentru acest lucru.
5. **Aflați ce este într-adevăr important pentru șeful dumneavoastră.**
   Arătați prin fapte că aceleași lucruri sunt importante și pentru dumneavoastră.
6. **Aflați care sunt așteptările șefului față de dumneavoastră.**
   Nu toți șefii exprimă direct și explicit ceea ce așteaptă de la subordonații lor. Cu toate acestea, se așteaptă să întruniți aceste cerințe. Dacă aveți îndoieli, aflați despre ce este vorba, fără a lăsa să se înțeleagă că șeful dumneavoastră este vinovat pentru că nu vă ține la curent. "Considerați că datele pe care le prezint în raportul lunar sunt suficiente?" este o formulare mai bună decât: "Nu știu exact ce ați dori să scriu în raportul lunar." (66)
7. **Cereți impresii referitoare la rezultatele activității dumneavoastră.**

Aflați cât de bune sunt rezultatele pe care le obțineți. Unii șefi se abțin de la exprimarea aprecierilor — poate pentru că nu știți să le primiți cum se cuvine. Alții nu exprimă criticile în măsură eficientă — poate din cauză că aveți o atitudine prea defensivă. Cereți părerea șefului ierarhic referitor la activitatea dumneavoastră, fără a-l face să se simtă jenat și fără ca prin aceasta să lăsați impresia că sunteți nesigur pe dumneavoastră. (133)

8. **Faceți în așa fel, încât majoritatea problemelor să fie rezolvate înainte de a ajunge în atenția șefului dumneavoastră.**
Dar nu depășiți limitele competențelor ce vă revin.

9. **Faceți în așa fel încât atât informațiile bune cât și cele rele să vină de la dumneavoastră.**
Țineți-vă la curent șeful în ceea ce privește sarcinile pe care le aveți, furnizându-i informațiile care știți că îl interesează. Nu-l puneți în situația de a fi surprins de informații primite de la terți. Acest lucru vă pune pe amândoi într-o lumină proastă.

10. **Oferiți-vă să preluați sarcini dificile sau pe care nimeni nu e dispus să le preia.**
Câștigați puncte de fiecare dată când vă oferiți să-l scoateți pe șef din impas. Și atunci, când reușiți acolo unde nimeni n-a putut să facă acest lucru, sunteți considerat un salvator.

11. **Oferiți numai sugestii care merită să fie luate în considerare.**
Dacă șeful dumneavoastră este pus în situația de a vă respinge toate cererile sau propunerile, s-ar putea să fiți considerat un împrăștiat. Secretul succesului în oferirea sugestiilor este demonstrarea modului în care ideea pe care o avansați, fie va îmbunătăți profitul net, fie îl va pune pe șef într-o lumină bună.Dacă ideea dumneavoastră nu are ca urmare nici unul dintre aceste rezultate, înseamnă că este lipsită de valoare. (77)

12. **Nu cereți îndrumări inutile.**
Mulți șefi preferă să fie informați referitor la ceea ce intenționați să faceți și eventual să retușeze abordarea dumneavoastră, decât să li se prezinte o serie de opțiuni din care ei să aleagă. Adesea, este mai bine să scrieți: "Acesta este planul meu referitor la schema cursurilor de pregătire din toamnă; dacă nu primesc observațiile dumneavoastră până vineri, îl trimit la tipar", decât: "Vă rog să-mi transmiteți până vineri

care dintre aceste programe ale cursurilor de pregătire pentru toamnă considerați că este cea mai bună."

13. **Nu vă plângeți de cei din jur.**
Când lucrurile merg prost, acceptați partea dumneavoastră de vină, și nu dați vina pe ceilalți. Dar, mai mult decât recunoașterea greșelii, majoritatea superiorilor ierarhici doresc să primească asigurarea că greșeala nu se va mai repeta.

14. **Fiți un critic sever pentru propria persoană.**
Șeful dumneavoastră nu o să vă spună tot ceea ce nu faceți bine. Va trebui să descoperiți unele dintre aceste lucruri singur. Fiți obiectiv în autoanaliza activității. Propuneți-vă să observați atât semnalele verbale, cât și pe cele neverbale pe care vi le transmite șeful dumneavoastră și celelalte persoane din jur. Străduiți-vă întotdeauna să faceți lucrurile cât mai bine.

#131
Nouă moduri inteligente de a comunica cu șeful dumneavoastră

1. **Creați un context pentru mesajul pe care-l transmiteți.**
Șefii sunt persoane ocupate, care au de obicei mai mult de un subordonat. Nu vă așteptați ca șeful dumneavoastră să fie la curent cu tot ce se întâmplă în desfășurarea activității dumneavoastră. Începeți fiecare informare cu o formulare de genul: "Vineri trebuie să predau materialul referitor la programul de pregătire pentru Departamentul XYZ. Săptămâna trecută mi-ați cerut să revăd capitolul referitor la deprinderile de comunicare, astfel încât să se pună un accent mai pregnant pe relațiile interpersonale. Cu aceasta mă ocup acum."

2. **Fiți direct, clar și explicit.**
Șefilor nu le place să răspundă la ghicitorile dumneavoastră. Folosiți un limbaj clar. Faceți economie de cuvinte. Organizați-vă prezentarea. Dar nu trebuie să păreți grăbit, atunci când vorbiți. (3)

3. **Anticipați întrebările și informațiile necesare.**
Cele mai bune informații sunt cele care răspund la majoritatea întrebărilor. Dacă v-ați studiat atent șeful, veți ști în ce direcție

se vor îndrepta întrebările pe care le va pune. Fiți pregătit să răspundeți și veți face o impresie grozavă.

4. **Învățați stilul în care scrie și se raportează la ceilalți șeful dumneavoastră.**
Imitați-le, atunci când faceți un lucru (mai ales atunci când scrieți) în numele său. În scurt timp, șeful va semna scrisorile pe care le-ați formulat, fără să le mai citească măcar.

5. **Acceptați criticile în mod pozitiv.**
Nu fiți defensiv; mai bine arătați-vă dorința de a folosi recomandările critice pentru a vă mări eficiența. Dacă reacționați prost la critici, s-ar putea ca șeful dumneavoastră să nu vi le mai facă, până devine prea târziu pentru a mai face ceva sau până se adună în așa măsură, încât provoacă o adevărată furtună. (133)

6. **Primiți laudele cum se cuvine.**
Acceptați lauda pe care o meritați fără falsă modestie sau fără a nega importanța ei. Un simplu "Mulțumesc" este cel mai bun răspuns în astfel de situații.

7. **Corectați-vă șeful cu tact.**
Dar nu-l provocați, nu-l amenințați și nu-l criticați. Nu spuneți: "Greșiți în ceea ce privește...", dacă puteți spune "Mă gândeam dacă n-am putea să mai revedem decizia (nu decizia "dumneavoastră") referitoare la ...". Puteți avea păreri diferite, dar asta nu înseamnă să vă certați. (40, 41)

8. **Lăudați, dar nu flatați.**
Șefii au nevoie și ei, din când în când, de o încurajare prietenească. Atunci când șeful dumneavoastră a realizat un lucru care a avut un rezultat deosebit, nu vă temeți să i-o spuneți. ("Hotărârea de a angaja un director pentru Serviciul de informare și promovare a avut o influență deosebită asupra îmbunătățirii contactelor noastre cu presa.") Totuși, evitați platitudinile. ("Ideea dumneavoastră de a angaja un director pentru Serviciul de informare și promovare, este pentru mine încă o dovadă a faptului că sunteți un adevărat șef.")

9. **Nu faceți promisiuni care nu v-au fost solicitate, pentru a câștiga favoarea șefului.**
Promisiunea este o invitație la eșec. Mai mult, un lucru este mai valoros atunci când nu a fost diluat printr-o promisiune făcută dinainte.

#132
Nouă sugestii pentru situația în care solicitați o mărire de salariu

1. **Formulați cererea astfel încât să coincidă cu o realizare importantă a dumneavoastră.**
2. **Formulați cererea astfel încât să coincidă cu un succes al instituției în care lucrați.**
3. **Formulați-vă cererea astfel încât să coincidă cu momentul în care șeful dumneavoastră se află într-una din cele mai bune dispoziții.**
4. **Pregătiți-vă.**
   Cât câștigă omologii dumneavoastră în cadrul instituției sau în domenii de activitate similare? Citați sursa. Dacă această analiză nu vă este favorabilă, nu atrageți atenția asupra ei, dar pentru cazul în care șeful dumneavoastră aduce în discuție aceste date, pregătiți-vă un plan, pentru a putea răspunde obiecțiilor sale. (76)
5. **Formulați-vă cererea ca pe o reclamă pentru vânzarea unui produs.**
   Vindeți-vă propunerea și fiți pregătit să răspundeți obiecțiilor pe care le poate face șeful dumneavoastră. (77-79)
6. **Puneți-vă în situația șefului dumneavoastră.**
   Dacă dumneavoastră ați fi șeful, ce ați răspunde în cazul în care vi s-ar adresa o cerere ca aceasta? Care ar fi motivele pentru care șeful v-ar refuza cererea? Răspundeți la aceste obiecții în cererea pe care o formulați.
7. **În ce mod mărirea salariului dumneavoastră este în avantajul șefului dumneavoastră?**
   Dacă nu găsiți un răspuns bun la această întrebare, nu vă mai pierdeți timpul să cereți o mărire de salariu.
8. **Justificați cererea cu date clare, din care să reiasă legătura dintre activitatea dumneavoastră și succesul instituției.**
   Țineți o evidență a materialelor care dovedesc realizările dumneavoastră. Datele concrete nu pot fi ignorate.
9. **Nu pomeniți de demisie sau de alte oferte, decât dacă sunteți pregătit să plecați.**

#133
Zece sfaturi pentru abordarea criticilor primite

1. **Încercați să nu vă enervați.**
Restul sugestiilor pe care vi le dăm în continuare vor fi imposibil de aplicat, dacă vă enervați. Nu e ușor să-ți păstrezi calmul. Acest lucru presupune autorespect, convingerea sinceră că toată lumea are dreptul la opinie, și o dorință puternică de a vă elibera de tot ce reprezintă un motiv de enervare și frustrare. (72)
2. **Ascultați atent criticile.**
Trebuie să înțelegeți exact ce vi se spune și de ce, ca să puteți fi în măsură să răspundeți. Dacă nu pentru alt motiv, măcar pentru că veți afla o mulțime de lucruri ascultând punctul de vedere al persoanei respective până la capăt. În același timp, acesta va avea motive să aibă o părere mai bună despre dumneavoastră. Indiferent cât vă este de greu, nu spuneți nimic, până când cel care vă aduce criticile nu a terminat de vorbit sau până când nu vă pune o întrebare. (5)
3. **Deplângeți-i pe cei care vă aduc critici absurde.**
Dacă vi se aduc critici deplasate sau cu scop punitiv, e mai bine să vă concentrați atenția asupra incapacității celui care vi le face, decât să vă simțiți jignit. Gândiți-vă la ceilalți bieți angajați care au avut de suferit din cauza acestei persoane obtuze. Nu considerați o răutate ceea ce poate fi explicat prin incompetență.
4. **Cereți exemple din care să reiasă greșelile pe care le pune în discuție.**
Faceți acest lucru din dorința sinceră de a afla motivele concrete care stau la baza nemulțumirii persoanei respective. Nu fiți sarcastic sau ofensiv. Puneți orice fel de întrebări care v-ar putea ajuta să înțelegeți situația, arătându-vă dispus să ascultați punctul de vedere al interlocutorului.
5. **Împărtășiți-i punctul dumneavoastră de vedere.**
Întâi, stabiliți în ce măsură sunteți de acord cu observațiile făcute. În mod politicos, dar ferm, corectați toate informațiile greșite pe care le deține cel care vă aduce criticile. Abordați problema cât se poate de obiectiv.
6. **Nu acuzați niciodată pe cel care vă aduce critici de faptul că e nedrept.**

Chiar dacă considerați criticile făcute ca nedrepte, puteți fi sigur că cel care vi le aduce nu crede acest lucru. Până la urmă, e posibil să-i faci pe oameni să înțeleagă greșeala pe care au făcut-o, dar nu acuzându-i. (40-41)

7. **Rezumați punctele de vedere unde aveți păreri diferite.**
   Arătați care sunt neconcordanțele între punctele de vedere ale dumneavoastră și ale celeilalte persoane, în termeni expliciți. Exprimați-vă părerea cu fermitate, dar fără ironie. Propuneți soluții pentru corectarea aspectelor care fac obiectul criticilor.
8. **După ce ați abordat toate problemele, descrieți ce ați simțit când vi s-au adus criticile.**
   În felul acesta, cel care v-a adus criticile va afla în ce mod considerați dumneavoastră că ar fi putut face acest lucru mai bine.
9. **Mulțumiți celui care v-a adus criticile.**
   Arătați-i aprecierea pentru faptul că dorește să vă ajute pentru a vă îmbunătăți performanța, chiar dacă nu vă simțiți ajutat.
10. **Puneți în practică măsurile corective asupra cărora ați căzut de acord.**
    Corectați atitudinile care au făcut obiectul criticilor îndreptățite. Asigurați-vă că cel care v-a adus criticile observă aceste schimbări.

#134
Zece idei referitoare la relația mentor-protejat

1. **Dacă mentorul sau protejatul este de alt sex, eticheta, profesionalismul și discreția sunt esențiale.**
   Oamenii vor comenta. Asigurați-vă că nu au ce comenta.
2. **Nu forțați relația.**
   Lăsați-o să evolueze în timp.
3. **Fiți corect cu protejatul sau cu mentorul dumneavoastră.**
   Susțineți-l în fața celorlalți.
4. **Recunoșteți dezavantajele potențiale ale acestei relații.**
   Fiecare se poate aștepta de la celălalt la unele lucruri pe care acesta să nu le poată oferi. Construiți relația, dar, în același timp, păstrați-vă individualitatea.

5. **Formulați explicit așteptările.**
   Nu vă așteptați ca celălalt să vă ghicească gândurile; spuneți care sunt cerințele dumneavoastră. (66)
6. **Țineți-vă la curent reciproc în ceea ce privește evoluția relației.**
   Indiferent cât de greu sau dureros poate fi, spuneți-i celuilalt ce simțiți și de ce. (40)
7. **Dacă sunteți protejatul, nu vă simțiți vinovat pentru faptul că nu au fost aleși alți colegi.**
   Nu aveți nici un motiv să vă simțiți vinovat. Dar nu abuzați și nici nu etalați ostentativ această relație.
8. **Dacă sunteți mentorul, nu faceți discriminări față de ceilalți membri ai echipei dumneavoastră.**
   Chiar dacă un subordonat este preferat, toți trebuie tratați la fel, ca să se poată lucra în echipă.
9. **Dacă sunteți protejatul, asigurați-vă că activitatea dumneavoastră este de calitate.**
   Mentorul a făcut probabil niște eforturi pentru dumneavoastră. Nu-l dezamăgiți.
10. **Dacă dumneavoastră sunteți mentorul, nu vă subminați poziția susținând un protejat care nu lucrează bine.**
    Stabiliți legături cu cei competenți, nu cu cei care vă plac.

#135
Zece lucruri de făcut dacă șeful dumneavoastră este un terchea-berchea

1. **Încetați să așteptați de la el mai mult decât poate da.**
   Dacă nu aveți speranțe, nu veți fi dezamăgit. (66)
2. **Înțelegeți comportamentul criticabil ca pe o problemă a șefului, nu a dumneavoastră.**
3. **Nu puneți niciodată pe seama răutății ceea ce se poate explica prin incompetență.**
   Contrar aparențelor, răutatea este numai rareori cauza. Cauzele obișnuite care stau la baza unor decizii aparent arbitrare și capricioase sunt lipsa de informație, opacitatea și prostia. Nu acordați credit vicleniei mai mult decât merită.

4. **Petreceți mai mult timp cu subordonații decât cu șeful dumneavoastră.**
   O să vă aducă mai multe satisfacții și, de altfel, oricum trebuie să faceți acest lucru.
5. **Discutați cu șeful între patru ochi.**
   Deschideți discuția pe care ați vrut dintotdeauna să o aveți. Dar procedați cu tact. Întrebați-l pe șef ce puteți face pentru ca relația dumneavoastră să fie mai productivă și instituția să aibă rezultate mai bune.
6. **Încercați să faceți împreună o analiză a situației.**
   Dacă șeful dumneavoastră este de acord, scrieți trei titluri pe o foaie de hârtie: "De făcut în mai mare măsură", "De făcut în mai mică măsură" și "De lăsat nemodificat". Sub fiecare dintre aceste titluri, notați atitudini pe care credeți că le va menționa șeful dumneavoastră în ceea ce vă privește. Rugați-l să facă același lucru, notând abordările pe care crede că le-ați menționa dumneavoastră, în cadrul fiecăreia din aceste rubrici. Fiecare se va uita la atitudinile pe care și le-a atribuit și va spune care sunt aspectele cu care este de acord, cele cu care nu este de acord, și pe care ar dori să le adauge pe listă. Regula cea mai importantă a acestui exercițiu este aceea că fiecare trebuie să aleagă din lista finală trei abordări, pe care să se angajeze să le schimbe imediat, pentru a îmbunătăți calitatea relației.
7. **Nu ardeți punțile spre exterior pentru cazul în care hotărâți să demisionați.**
   Faceți în așa fel încât să fiți remarcat în instituție și în profesiunea dumneavoastră. *Curriculum vitae* trebuie să fie la zi.
8. **Așteptați ca șeful dumneavoastră să fie înlocuit cu o persoană mai competentă și mai obiectivă.**
9. **Rezultatele bune ale activității pe care o desfășurați pot face ca, în cele din urmă, să fiți promovat în funcția pe care o deține șeful dumneavoastră în prezent.**
10. **Atunci când nimic din ceea ce ați încercat nu a dat rezultate, întocmiți-i șefului un curriculum vitae cât mai atrăgător, și trimiteți-l la o firmă de plasare de personal.**

Indexul de soluții

Acest index vă ajută să găsiți rapid lista (sau listele) în care vi se oferă sprijin pentru soluționarea unui număr de patruzeci de probleme de management dintre cele mai frecvent întâlnite.

Atunci când trebuie să...	*Găsiți ajutor în listele:*
1. Pregătiți o prezentare orală	1-3, 6, 8, 11-26
2. Întocmiți un raport în scris	11, 27-31, 116
3. Delegați o sarcină	3, 33, 35, 37, 66, 77
4. Criticați performanța	3, 8, 39-42
5. Evaluați performanța unui angajat	3, 8, 36-41, 103
6. Soluționați cazul unui angajat	3, 8, 39-42, 99, 105, 106
7. Acceptați o nouă funcție de conducere	4, 5, 45, 46, 96, 121, 130
8. Îmbunătățiți calitatea	43-52, 93, 94, 101, 102
9. Conduceți o ședință	53-64, 67-69, 74, 110, 112, 117
10. Formați o echipă puternică	32, 37, 38, 46, 48-51, 63, 64
11. Interveniți într-o neînțelegere	5, 60, 68, 69, 71, 72
12. Rezolvați o neînțelegere cu cineva	3, 5, 40, 67, 70, 73, 76-81
13. Angajați un cadru de conducere	66, 85-90, 95, 96
14. Vi se ia un interviu pentru un nou post	5, 8, 83, 84, 121-123, 125
15. Acordați un interviu presei	3, 5, 67, 72, 92
16. Folosiți telefonul	3, 5, 9

17. Sporiți randamentul	33, 35, 106-108, 113-120
18. Îmbunătățiți climatul moral	5, 32, 46-50, 68, 93, 97, 102
19. Vindeți o idee	3, 8, 10-12, 22-24, 76-81, 122
20. Solicitați mărirea salariului	130-132
21. Plecați la un curs de perfecționare	5, 126, 127
22. Instruiți subordonații	93, 101, 102, 126, 127
23. Îmbunătățiți relațiile cu șeful	3, 5, 130-135
24. Angajați un expert	85, 87, 89, 90, 100, 109
25. Implementați un program de salarizare după merit	47, 49, 77-79, 93, 109
26. Înființați un Cerc de calitate	52, 54-61, 110, 112, 117
27. Diminuați starea de stres	16, 27, 65, 67, 72, 73, 75
28. Negociați un contract	3, 5, 8, 76-81
29. Furnizați mai multe informații subordonaților	5, 24, 34, 51, 63, 86, 87, 91, 93, 98, 111
30. Împuterniciți subordonații	5, 32-34, 37, 38, 46, 50, 52, 60, 96, 97, 102, 126, 127
31. Rezolvați probleme privind abuzul de alcool sau consumul de droguri	3, 5, 34, 39-42, 104
32. Concediați un angajat	3, 6, 11, 39, 70-72, 78, 79, 105
33. Elaborați un plan strategic	11, 29, 45, 106-108
34. Luați o decizie	5, 53, 109-112, 120
35. Analizați o problemă	39, 109-112, 120
36. Neteziți cariera dumneavoastră	2, 3, 5, 10, 62, 75, 77-79, 92, 113-135

37. Vă confruntați cu oameni dificili — 25, 39-42, 57, 58, 65-73, 75-81, 99, 104, 105, 111, 135
38. Faceți o bună impresie — 5, 28, 83, 121-123, 125, 130, 131
39. Prezentați un conferențiar — 3, 5, 12, 15-18, 20-22, 26
40. Acționați cu mai multă prestanță — 2, 5, 8, 10, 63, 64, 66, 72, 75, 133

Este rândul dumneavoastră să faceți pasul următor

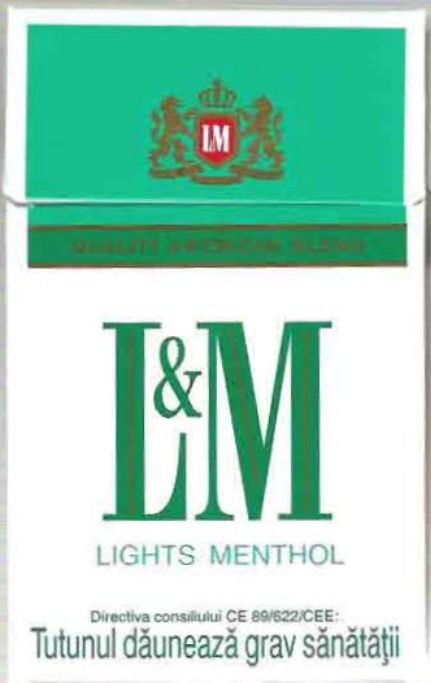
Suntem convinși că cele 1600 de idei și sfaturi din această carte v-au ajutat să vă gestionați mai bine treburile. Stimulați de recomandările noastre ați ajuns, poate, la noi soluții. Vă invităm să ni le împărtășiți.

Sugestiile dumneavoastră se pot referi atât la noi liste sintetice, cât și la completarea celor prezentate în carte. Comunicați-ne titlul acelor liste pe care le-ați dori dezvoltate. Vom acorda toată atenția studierii propunerilor dumneavoastră.

Comunicați-ne numele dumneavoastră și adresa companiei. Vă reamintim că din acele surse care cad sub incidența legii dreptului de autor astfel de liste pot fi preluate numai cu permisiunea proprietarului copyright-ului.

Trimiteți sugestiile dumneavoastră pe adresa:

Sam Deep
Seminars by Sam Deep
1920 Woodside Road
Glenshaw, PA 15116
USA


LM
L&M
LIGHTS MENTHOL
Directiva consiliului CE 89/622/CEE:
Tutunul dăunează grav sănătăţii

USA BLEND
KENT
BLUE EIGHT
— 8 —
CHARCOAL FILTER
Directiva Consiliului CE 89/622/CEE:
Tutunul dăunează grav sănătăţii.

Secretul oricărui succes:

SĂ ACȚIONĂM INTELIGENT

"Fiecare dintre noi suntem manageri; fiecare dintre noi își gestionează propria persoană și, totodată, sarcinile de serviciu; fiecare gestionăm timpul și activitatea altor persoane (oficial sau nu) și am putea să ne mărim eficiența **acționând mai inteligent**.

Este una din cele mai importante concluzii la care am ajuns, în urma experienței noastre din ultimii cincisprezece ani, ca profesori, experți sau instructori în domeniul managementului."

Cei doi specialiști americani, Sam Deep și Lyle Sussman, ne introduc în tainele gândirii și acțiunii manageriale moderne eficiente.

Vremea în care făceam mai mult
cu mai mult a trecut.
Imperativul zilei este:
**să realizăm mai mult
cu mai puțin!**

POLIMARK

București, tel. 6333026
ISBN 973-97637-3-1